

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

أثر نظام الحوافز في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة

من إعداد الطلبة :

- طينة طارق

- فوطية زين الدين

- أمام لجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زوزي محمد	دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
أولاد الهدار فاتح	دكتور	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بن حمدون عبد الله	دكتور	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2024-2023

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز
إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض
والدتي الحبيبة

إلى كل أفراد العائلة

إلى كل الزملاء والاصدقاء

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب او بعيد ولو بكلمة واحدة .

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا على إتمام هذه المذكرة .

نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الدكتور الفاضل أولاد الهدار فاتح بتفضله الإشراف على مذكرة التخرج وتوجيهه ونصحه ومعاملته الطيبة .

كما نتقدم بالشكر الى اساتذة قسم العلوم الاقتصادية الكرام.

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل عمال مؤسسة صناعة الانابيب غرداية.

كما نشكر كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة .

الملخص :

تعتبر الحوافز و الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي تدخل ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي التي تمس العنصر البشري بشكل كبير في المنظمات.

وقد هدفت الدراسة الحالية الى معرفة الحوافز وأثرها على الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIPE غرداية ، وقد أجريت الدراسة في سنة 2024 ، على مجتمع البحث المكون من 30 موظف ، استخدمنا فيها 'المنهج الوصفي التحليلي' ، أما الأدوات التي استخدمت في جمع المعطيات الميدانية ، فقد تمثلت في الاستبيان كأداة أساسية ، أما عن النتائج فتحصلنا على النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الانابيب ALFA PIPE.

- نظام الحوافز المادية: توجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز المادي والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE فرع غرداية .

نظام الحوافز المعنوية: توجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE فرع غرداية.

- نظام الحوافز: توجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIPE فرع غرداية.

الكلمات المفتاحية : الحوافز ، الالتزام التنظيمي .

Incentives and organizational commitment are administrative concepts that fall within the concepts of organizational behavior that greatly affect the human element in organizations.

The current study aimed to know the incentives and their impact on organizational commitment in the pipe manufacturing company ALFA PIP Ghardaia. The study was conducted in the year 2024, on a research community consisting of 30 employees, in which we used the 'descriptive-analytical approach', as for the tools that were used in collecting field data. The questionnaire was represented as a basic tool, and as for the results, we obtained the following results:

– There is a strong positive correlation between the incentive system and organizational commitment at ALFA PIPE Manufacturing Corporation.

– Material incentives system: There is a strong and positive correlation between the material incentives system and organizational commitment at ALFAPIPE Ghardaia branch.

Moral incentive system: There is a strong and direct correlation between the moral incentive system and organizational commitment in an organization ALFA PIPE Ghardaia branch.

– Incentive system: There is a strong and positive correlation between the incentive system and organizational commitment at ALFAPIPE Ghardaia branch.

الصفحة	العنوان
VI	اهداء
VI	شكر
VI	ملخص
VI	فهرس الجدوال
VI	فهرس الأشكال
VI	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي
2	المبحث الأول : عموميات حول الحوافز والإلتزام التنظيمي
2	المطلب الأول : نظام الحوافز
12	المطلب الثاني : الإلتزام التنظيمي
27	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
27	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
35	المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
37	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE
38	المبحث الأول : نبذة تعريفية لمؤسسة محل الدراسة
38	المطلب الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة.
44	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
46	المطلب الثالث : قياس ثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
47	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة
47	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة
52	المطلب الثاني : دراسة اتجاه آراء المستجوبين حول محاور الإستبيان
58	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات
68	الخاتمة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
35	الجدول رقم (01): يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
46	الجدول رقم (02) : معطيات توزيع الاستبيان
47	الجدول رقم(03) : قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الثلاثي
47	الجدول(04) : معامل ثبات الاستبيان
48	جدول رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
49	الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس
50	الجدول (07) : توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر
51	الجدول (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي
52	الجدول رقم (09) : تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة
53	الجدول رقم (10) : الإحصاءات الوصفية للعبارات بعد الحوافز المادية
55	الجدول رقم (11) : اتجاه افراد العينة نحو " بعد الحوافز المعنوية "
57	الجدول رقم (12): اتجاه افراد العينة نحو " بعد الالتزام التنظيمي "
59	الجدول رقم(13) : معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع
60	الجدول رقم(14) : مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي
61	الجدول رقم(15) : نتائج إختبار لفرضية الأثر (تحليل ANOVA)
62	الجدول رقم (16): معاملات خط الإنحدار البسيط
63	الجدول رقم(17) : : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز حسب الخصائص الشخصية
65	الجدول رقم(18) (: : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز حسب الخصائص الشخصية

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
08	الشكل رقم (01): مراحل تصميم نظام الحوافز
16	الشكل رقم (02): يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي
41	الشكل رقم (03): اندماج شركة أنابيب الغاز مع alfa tus
43	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE
49	الشكل رقم (05): تكرارات أفراد العينة حسب الجنس
50	الشكل رقم (06): تكرارات أفراد العينة حسب العمر
51	الشكل رقم (07): تكرارات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
52	الشكل رقم (08): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المقدمة

المقدمة :

تولي إدارة المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماما كبيرا ، وذلك من خلال الاهتمام والبحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين ، حيث يسعى المسؤولون الى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم الى أقصى حد ممكن ، ولهذا تعمل أولا على توفير العمالة المؤهلة المالكة للمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة ، الا أن هذه المعايير وحدها لا تكفي لكي يحقق الفرد الإنتاجية العالية ما لم يكن هناك دافع يحركه ، حيث تبقى الكفاءة الفردية متوقفة على عنصرين أساسيين: القدرة على العمل والرغبة في العمل ، وتشمل القدرة على العمل ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وكفاءات إضافة الى الاستعداد الشخصي للفرد ولتنمية هذه المهارات ، اما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تقود الفرد نحو الطريق الأمثل الذي يحقق أهداف المؤسسة .

وتتمثل عملية التحفيز في المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة وتحسين أدائه كما ونوعا ، ونظرا لأهميتها ودورها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة ، فقد تزايد الاهتمام بها من طرف باحثي وعلماء الإدارة لتظهر عديد النظريات التي تتناول نظام الحوافز بالتفصيل أهمها: النظرية الكلاسيكية التي تركز على ان المكافآت المالية هي الدافع الأكبر للعامل .

وان الانسان هو اقتصادي بطبعه، يسعى جاهدا لزيادة أمواله ليبدأ الربط بين الأجر وإنتاجية العامل، ثاني نظرية وهي نظرية الحاجات التي وضعها ابراهام ماسلو، وكانت البداية لدراسة موضوع الحوافز، وتمثل هذه النظرية أداة هامة لمساعدة الباحثين والاداريين في التعرف على الحاجات الإنسانية للفرد، وأهمية كل واحدة لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المنظمات ، ويتم تحسينها وتطويرها المستمر عن طريق سياسة تقييم الأداء لتحديد مكان الخلل ليتم تقويمه خلال مراحل التكوين، وفي نفس الوقت مكافأة أصحاب الأداء المتميز .

ان دراسة الالتزام التنظيمي أمر هام اذ يشير الى اتجاهات الموارد البشرية نحو منظماتهم وهو بذلك يفسر العديد من سلوكياتها إضافة الى أن الالتزام التنظيمي يقودهم الى التصرف على نحو ما ، ومما لاشك فيه أن دراسة السلوك التنظيمي أمر معقد اذ يدخل في عدة أبعاد ومجالات كعلم النفس الاجتماعي وعلم دراسة الانسان ، والاقتصاد والأخلاقيات والإدارة وغيرها من المواضيع .

ان مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تسعى المؤسسات لتقديمها لعمالها وموظفيها ، ينتج عنه مجموعة من السلوكيات التي تنعكس إيجابا على العمال وعلى المنظمة على وجه الخصوص ،ومن بين هذه السلوكيات التي على

تؤثر المستوى النفسي والشعوري لدى العمال الالتزام التنظيمي، وهو من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظراً لأهميته في زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد، مما يؤثر حتماً في أدائهم ودافعيتهم للعمل ومن ثم في أداء وكفاءة وفاعلية المنظمة والنجاح في تحقيق أهدافها.

إن الالتزام التنظيمي الذي يعبر به الفرد عن ارتباطه النفسي الذي يشعر به تجاه منظمته، يولد لديه الرغبة القوية للمحافظة على عمله وبذل أقصى جهوده للبقاء فيه، والذي يتجلى في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله بكل تفان وإخلاص، فالالتزام التنظيمي القوي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويقلل من السلوك السلبي كالأهمال والتقصير في العمل والغياب المتكرر وترك العمل.

الاشكالية :

ما تأثير نظام الحوافز في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة صناعة الأنابيب ؟

للإلمام بالموضوع أكثر والاجابة على الاشكالية المطروحة و دراستها بطريقة معمقة يمكننا طرح الاسئلة الفرعية التالية :

- 1- ماواقع نظام الحوافز في مؤسسة صناعة الانابيب .
 - 2- هل يوجد علاقة بين نظام الحوافز والإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الأنابيب .
 - 3- هل نظام الحوافز يؤثر على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الأنابيب .
 - 4- هل يوجد فروقات ذات دلالة احصائية نحو نظام الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الأنابيب
- ALFA PIP** فرع غرداية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)

الفرضيات :

- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد علاقة بين نظام الحوافز والإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الأنابيب

ALFA PIPE فرع غرداية

الفرضيات الفرعية :

توجد علاقة قوية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الأنابيب **ALFA PIPE** فرع غرداية

توجد علاقة قوية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الأنابيب **ALFA PIPE** فرع غرداية.

- الفرضية الرئيسية الثانية : نظام الحوافز يؤثر على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الأنابيب **ALFA PIPE** فرع غرداية

- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية نحو نظام الحوافز والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5 % بمؤسسة صناعة الأنابيب **ALFA PIP** فرع غرداية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)

الفرضيات الفرعية:

يوجد فروق ذات دلالة احصائية نحو نظام الحوافز عند مستوى معنوية 5 % بمؤسسة صناعة الأنابيب **ALFA PIPE** فرع غرداية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) يوجد فروق ذات دلالة احصائية نحو الإلتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5 % بمؤسسة صناعة الأنابيب **ALFA PIPE** فرع غرداية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)

أهمية البحث : تكمن أهمية البحث الدراسة في الدور الكبير لنظام الحوافز في تحقيق الإلتزام التنظيمي لعمال مؤسسة صناعة الأنابيب **ALFA PIP** وانعكاسه على أداءها في تقديم خدماتها كما تستمد أهميتها من :
- أهمية الحوافز المقدمة للعامل في كونها تشعره بالانتماء الى المنظمة وتحفزها على أن يكون عنصر مهم داخل المجموعة.

- تبيان واقع ورؤية نظام الحوافز في المؤسسة ودوره في زيادة مردودية الإنتاجية ونوعيتها وتطور المؤسسة وإنجاز المهام بشكل جيد وتحسين صورة المنظمة واستقطاب لأحسن الكفاءات الممكنة.

- تفيد هذه الدراسة الجهات الوصية للقيام بما يلزم في بناء برامج وسياسات تنظيمية تساهم في زيادة الإلتزام التنظيمي وتحقيق الأهداف المرسومة.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة للتعرف على الغاية المرجوة من البحث أي :

- 1- معرفة مستوى الحوافز في مؤسسة صناعة الأنابيب .
- 2- معرفة مستوى تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة موظفي المؤسسة.
- 3- التعرف بشكل أوسع على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة اتجاه الحوافز الممنوحة لهم وتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي.

4- تحديد طبيعة علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وتقديم مقترحات في ضوء النتائج المتوصل اليها.

مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث : يعود اختيار البحث الى عدة مبررات ودوافع تتمثل في :

- الميول الشخصي لهذه المواضيع المرتبطة بواقع المؤسسة.

- التطرق لهذا الموضوع من وجهة نظر خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على واقع الحوافز في مؤسسة صناعة الانابيب بغرداية.

حدود الدراسة : وهي الحدود الزمانية والمكانية كالتالي:

حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على مجالين وهما : الحوافز والالتزام التنظيمي، حيث تقياسهما من أجل

تحديد تأثير كل منهما في الآخر لدى عمال مؤسسة صناعة الانابيب ALFA PIPE -غرداية-

الحدود المكانية : مؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIPE -غرداية-

الحدود الزمانية : تم التربص في الفترة الممتدة من مارس 2024 الى ماي 2024 وفيه وزع الاستبيان على

عينة من العمال العاملون في مؤسسة صناعة الانابيب ALFA PIPE غرداية .

منهجية الدراسة :

في الجزء النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للاستفادة من المراجع النظرية والدراسات السابقة ذات

الصلة بموضوع الدراسة، أما في الفصل التطبيقي فقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، الذي وجه لعينة

الدراسة لعمال مؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIPE، الذي تم ترميزه وتفرغته بواسطة برنامج الحزمة

الإحصائية SPSS وتحليل وتفسير نتائجه.

صعوبات الدراسة : لاعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوحزها فيما يلي :

-البحث عن المراجع المناسبة والانتقاء اللائق منها.

-عدم تجاوب بعض العمال في ملئ الاستبيان.

تقسيمات البحث : من أجل معالجة هذا الموضوع في تقسم البحث الى فصلين كالاتي :

في الفصل الأول تطرقنا الى الاطار النظري والتطبيقي للحوافز والالتزام التنظيمي في مبحثين: فالمبحث الأول تناولنا الأدبيات النظرية للحوافز والالتزام التنظيمي ، في مطلبين أساسين حيث تطرقنا في المطلب الأول على مفهوم الحوافز وفي المطلب الثاني على الالتزام التنظيمي.

أما المبحث الثاني قتم التطرق فيه الى الأدبيات النظرية، من خلال مطلبين الأول عرضنا فيه الدراسات السابقة والمطلب الثاني سردنا فيه محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقسم أيضا الى مبحثين حيث عرضنا في المبحث الأول نبذة تعريفية لمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE تم فيه إعطاء لمحة وتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي و في الجانب الثاني من المبحث تطرقنا إلى أدوات الدراسة وقياس ثبات اداة الدراسة و اختبار التوزيع أما المبحث الثاني تطرقنا إلى الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي لدى مؤسسة صناعة الأنابيب عرض وتحليل نتائج الدراسة وفي الاخير خاتمة البحث التي عرضنا فيها أهم النتائج و التوصيات المتوصل إليها .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية
للحوافز و الإلتزام التنظيمي

المبحث الأول : عموميات حول الحوافز والإلتزام التنظيمي

المطلب الاول : الحوافز

تمهيد :

يعتبر التحفيز المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم ، والإجابة على كل ما يطلب منهم داخل المؤسسة ، و لقد تعددت الآراء و تباينت التعاريف حول موضوع الحوافز

أولاً : ماهية الحوافز

تعرف الحوافز بأنها مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ، إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية ، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة .¹

ويعرف بولشراش نورالدين الحوافز انها: تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل ، من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، و الحوافز تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة و من خلالها قد يحقق الفرد حاجياته المادية والمعنوية ، بذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة و أهداف المؤسسة من جهة أخرى .²

ويعرفها الهيثي عبد الرحيم على أنها : مجموعة من المثيرات الخارجية ، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية .³

من خلال ماسبق نستخلص أن الحوافز شي خارجي يوجد داخل المنظمة ينحذب إليه الأفراد بإعتباره وسيلة لإشباع رغباتهم ، ويمكننا القول أنها أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية .

¹ عواد فتحي ، ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2012

² بوالشراش نور الدين ، الحوافز واداء العاملين في المؤسسات ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 21

³ عبد الرحيم الهيثي ، ادارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص25

ثانيا : نشأة و تطور الحوافز

مع بداية القرن 18 وخاصة عند بروز حركة الادارة العلمية ، بدأ العلماء بالاهتمام ببحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز وكيف يمكن أن يصلوا إلى التطبيق الأمثل له في المنظمات وانطلاقا من هذا يمكن أن نعرج على ثلاث مراحل لتطوير الادارة و هي كالتالي :

1- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):⁴

لقد أسهمت هذه المدرسة بإنتاجها الغزير و بحوثها في الإدارة ، حيث تنطوي هذه المدرسة على عدة توجهات و تيارات نذكر منها :

أ- الادارة العلمية :

بقيادة فريدريك تايلور الذي جاء بالأسس العلمية للإدارة و أداء العمل ، كما نجد إلى جانبه فرانك جيلبرت وهنري فايول ، حيث اهتمت حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز بوضع تايلور نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة و هو أول من قدم أنظمة الحوافز .

وضع تايلور نظام الأجور و المكافآت على أساس الإنتاج و تميزت الإدارة في هذه المرحلة :

- التسلط و الفردية في إتخاذ القرارات .

- عدم إستشارة و إشراك العاملون .

- إستغلال جهد العامل

ب- الإدارة البيروقراطية :

أي سلطة المكتب و رائدها ماكس فيبر و الذي ركز على أن البيروقراطية نظام له مجموعة مزايا تتمثل في : الدقة ، السرعة و المعرفة والاستمرارية ، والوضوح مه الخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوة و السيطرة القانونية والتنظيمية .

2- المدرسة السلوكية :

ركزت على سلوك العنصر البشري كمحور أساسي في إنجاز الأعمال وارتكزت على ثلاثة مداخل في دراسة السلوك هي : علم النفس التجاري والصناعي ، علم الاجتماع ، علم دراسة الإنسان و السلوك الانساني .

⁴ منبف لكلحل ، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم و نظريات ، دار المنقف للنشر والتوزيع ، 2018 ، ص 12

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

ومن بين رواد هذه المدرسة نجد : التون مايو ، ماري باركر فيوليت ، وشيستر برنارد ، حيث اسهمو بشكل كبير في إدخال مفاهيم أساسية على علم الإدارة ، حيث شكلت هذه المساهمات إلى حد كبير مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء التنظيمي .

ونفت هذه المدرسة صورة الألة واعتبرت الفرد أو الانسان بأنه يرغب في العمل ولديه الخبرة على تحمل المسؤولية ، وهو ما يستوجب مراعاة سلوكه و احترامه ، وأن هناك حوافز تجذب الفرد للعمل ، فتقدير وإعتراف الادارة بجهوده واستخدامها لعبارات الشكر والثناء تشعره بأهميته ، الامر الذي يساهم في رفع معنوياته وبعث الحماس في نفسه لبذل اقصى جهد في سبيل تحقيق الاهداف .

3- المدرسة الحديثة :

حيث تطورت النظرة إلى المنظمة و العامل والحوافز ، واعترفت بالعامل كونه جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها المسطرة ، ولقد حاولت هذه المدرسة تجنب أخطاء المدارس السابقة ، فهي تنظر للإنسان بأنه كائن حي تحكمه محفزات ، كما دعت هذه المدارس إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ، ونادت باتمايز المحفزات بين العاملين حسب مستويات أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية مع الضرورة الملحة في إشراك العمال مع الإدارة في وضع خطط الحوافز .

ثالثا: أسس منح الحوافز :

إن أحسن أساس تمنح من أجله الحوافز هو الأداء المتميز ، إلا أنه لا يمنع هذا من وجود معايير أخرى تختلف من حيث درجة الأهمية ، مثل الجهود و الأقدمية والمهارة :

- الأداء Performance :

إن مفهوم الأداء مرتبط بمفهومي الكفاءة والفاعلية اذ تشير الكفاءة إلى نسبة بين المدخلات والمخرجات ، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ، أما الفاعلية فتشير إلى الاهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.⁵

⁵ سهيلة محمد العباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط2 ، دار وائل للنشر ، 2006 ، ص 37

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

- المجهود Effort :

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، لذا فإن العبرة ليس في النتيجة وإنما في الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى الهدف.

- الأقدمية Seniority :

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء أو الانتماء الذي يجب مكافئته بشكل ما، وهي تكون بشكل علاوة في الغالب لمكافئة الأقدمية.

- المهارة Skills

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

رابعا : أنواع الحوافز

إذا نظرنا إلى الجانب النظري حول الحوافز فإننا سنجد أن هناك العديد من التصنيفات و التقسيمات الخاصة بها ، فمنهم من يصنفها على أساس طبيعتها (حوافز مادية ومعنوية) ، منهم من يصنفها على أساس أثرها (حوافز إيجابية و سلبية) ، و منهم من يصنفها على حسب المستفيدين منها (حوافز فردية و جماعية) وغيرها من التصنيفات ، ولكننا سنقتصر على التصنيف وفق طبيعتها على اعتبار أنهما النوعين السائدة في المؤسسة موضوع الدراسة ، ومنه فالحوافز هي :

الحوافز المادية :

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان المادية و الفسيولوجية أو الانسانية ، و يمكن أن تستخدم الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل المادية و المشاركة في الأرباح⁶

وتمثل هذه الحوافز المادية في الآتي :

⁶ داوود معمر ، مؤسسات الأعمال (الحوافز و الدوافع) ، دار الكتاب الحديث ، عناية ، الجزائر 2006، ص 38

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

الأجر : يعتبر الاجر من أهم الحوافز المادية والذي هو عبارة عن " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل " ⁷ كما يعرف أنه " المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها . ⁸

ظروف وإمكانية العمل المادية : تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الألات و المعدات ، مكان العمل ، الإنارة ، نظام المكان و نظافته وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن. ⁹

الخدمات الإجتماعية : تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع و المستوى ، ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد هي تهدف بذلك حفزهم على بدل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، و تمثل هذه الخدمات كل المزايا و الخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمنظمة ، و تقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر على مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم ، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو إجتماعية تحقق المصلحة الذاتية ، وتساهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل ، ¹⁰ ومن صور هذه الخدمات خدمة الإسكان ، الإطعام ، النقل والخدمات الصحية .

الحوافز المعنوية :

هي الحوافز التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الإجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه في تحقيق التعاون بين زملائه .

ولا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية بل هناك ترابط و تكامل فيما بينها ، و تختلف أهمية الحوافز المعنوية وفق لظروف العامل و المنظمة من الحوافز ما يناسب ظروفها ¹¹

⁷ الطاهر الوافي ، التحفيز وأداء المرضين ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر 2012 ، ص 28

⁸ محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، ط1 ، 2006 ، ص 149

⁹ عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2008 ، ص 17

¹⁰ الطاهر الوافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 33-34

¹¹ معاذ نجيب غريب ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، مجلد 35 ، العدد 39 ، ص 04

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

وتشمل الترقية و تقدير جهود العاملين ، وإشراك العاملين في الإدارة ، ضمان وإستقرار العمل و تفويض الصلاحيات .

خامسا : أهمية وأهداف الحوافز

أهمية الحوافز :

لنظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفاء ، و تتمثل أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد و المزايا التي تحققها من أهمها مايلي :

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعه .
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم وإستخدامها أفضل استخدام وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة .
- تعمل على تحسين الوضع المادي و النفسي و الإجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت مصالحه بمصالح المنظمة.
- تعمل على تقليص الهدر في الوقت و الجهد (إقتصاد الوقت والجهد)
- تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية و تطويرية .¹²
- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل قدرت الانتاج و ارتفاع معدلات الكلف والغياب .
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم و ميولهم .

الاهداف :

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعتها من قبل إدارة المؤسسات كالأتي :¹³

¹² الزغبي ، فايذة ، وعبيدات ، محمد ابراهيم ، أساسيات الادارة الحديثة ، دار المستقبل ، عمان ، الاردن ، 1997 ، ص 161
¹³ غازي حسن عودة الحلايبة ، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013 ، ص148

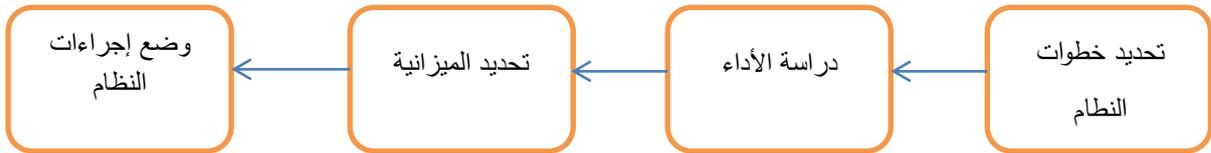
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

- تحسين الإنتاجية
- رفع الروح المعنوية للعاملين
- الإحتفاظ بالعاملين المميزين
- تشجيع الإبداع والإبتكار الجديد
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والإرتقاء
- تحقيق الأهداف الإقتصادية التي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الانتاج بأفضل إستخدام تعود على المنظمة و العاملين بالفائدة
- زيادة إهتمام العاملين بالألة و المعدات و التجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها و زيادة عمرها
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج .

سادسا : مراحل و شروط نظام الحوافز

مراحل تصميم نظام الحوافز : إن ادارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تسعى دوما إلى تحقيق النظام الامثل للتحفيز ، ولذلك فإنها تأخذ في الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز ، كما تقوم بوضع و تصميم نظام للحوافز ، وهذا نظام يمكن تلخيصه في شكل الأتي :¹⁴

الشكل رقم (01): مراحل تصميم نظام الحوافز



ومن الشكل نجد أنه لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد وفعال للحوافز ، تم وضع دليل علمي للخطوات التي يجب أن نمر بها وبإمكان الإدارات أنت تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً و جاءت هذه المراحل كالآتي :

¹⁴ حامد حرفة ، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ، الدار العربية للموسوعات ، الطبعة الأولى 1980 ، ص 152

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

1- تحديد خطوات النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز على أن يدرس هذا جيدا ، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات ، أو قد يكون تخفي التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

2- دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي ، إن تحديد و توظيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي :

- وجود عدد سليم للعاملين .
- وجود وظائف ذات تصميم سليم .
- وجود ظروف عمل ملائمة .
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .

3- تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز ، لكي يتفق على هذا النظام يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- أ- قيمة الحوافز والجوائز : و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت ، العلاوات ، الرحلات ، الهدايا وغيرها
- ب- التكاليف الإدارية : وهي تغطي بنود مثل التكاليف ، لتصميم النظام وتعديله و الاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام .

ت- تكاليف الترويج : وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية و المراسلات و خطابات الشكر و الحفلات ، متضمنة بنود خاصة أخرى بها .¹⁵

4- وضع إجراءات النظام

¹⁵ حامد حرفة ، مرجع سبق ذكره ص 152

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة ، وهي تعني بتسجيل الأداء و حسابات نماذجه وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز و توقيت تقديم الحوافز و فيما يلي شرح أهم الإجراءات :

أ- تحديد الأدوار : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير الى جهة محددة لاعتماد أو اقرار أو الموافقة على الإقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى أفراد معينين .

ب- الاجتماعات : قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة للحوافز ، أو اقسام الحوافز بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد .

ت- توقيت تقديم الحوافز : هل هي شهرية ، ام ربع سنوية ، ام نصف سنوية أو سنوية ام انها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ، و هل تقوم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس .

ث- نوع الحافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الاداء ، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها ، والقاعدة العامة تشير الى ضرورة تنوع الحوافز .

ج- النماذج : وتشمل سجلات قياس و تسجيل الاداء الفعلي و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة .

شروط نظام الحوافز : حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه بعض الشروط :

- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل .
- أن ترتبط الحوافز وأهداف المنظمة معا .
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمن الوفاء بالإلتزامات التي تقررها الحوافز .
- تقوية حالة الأمان والاستقرار للفرد داخل المنظمة .
- ضمان استمرارية الحوافز ويجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد ، بتوقع انتظام تلقي الحوافز .¹⁶
- أن تتصف السياسة التي تنظم بالعدالة و المساواة والكفاءة .
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد

¹⁶ امين عزري ، دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2003 ، ص 142

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

- اداراك و معرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز .

سابعاً: معوقات نظام الحوافز

لنظام الحوافز بعض المشكلات والصعوبات التي تمثل عائق أمام الهدف المنشود ، و من تلك المشكلات مايلي :

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
 - تطبيق نظم واحدة و نمطية في عدد كبير من المنظمات .
 - غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
 - قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .
 - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز .
 - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز .
 - غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم .
 - عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .
 - عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها .
- لذلك ترى اعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة ، بالرغم من وجود فروق ، على درجات متعددة في مهارات و مستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين واستمرار المقصرين .
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد ، بوجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية .
 - سوء إستخدام الحوافز من الجانب المديرين ، فقد يستعملها البعض سوطا يخافون به مرؤوسيههم ، كما أن البعض يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظناً منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد .
 - إرتفاع تكاليف الحوافز .¹⁷

¹⁷ عائشة عثمانية ، تونس مكوي ، مذكرة التحفيز و دوره في تطوير أداء العاملين ، جامعة يحي فارس المدينة ، 2022 ، ص 24

المطلب الثاني : الإلتزام التنظيمي

التمهيد :

إن دراسة الإلتزام التنظيمي أمر هام اذ يشير الى اتجاهات الموارد البشرية نحو منظماتهم وهو بذلك يفسر العديد من سلوكياتهم إضافة الى ان الإلتزام التنظيمي يقودهم الى التصرف على نحو ما ، ومما لاشك فيه ان دراسة السلوك التنظيمي امر معقد اذ يدخل في عدة ابعاد ومجالات كعلم النفس الاجتماعي وعلم دراسة الانسان والاقتصاد والاخلاقيات والإدارة وغيرها من المواضيع.

وسيتناول هذا الجزء موضوع الإلتزام التنظيمي من حيث مفهومه خصائصه واهميته ...

أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي

الإلتزام لغة: العهد، ويلزم الشيء ويفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه..

الإلتزام اصطلاحاً: الإلتزام التنظيمي هو حالة اجتماعية ونفسية تدل علي تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.¹⁸

الإلتزام التنظيمي يعتبر احد المفاهيم الأساسية التي تصف العلاقة بين العاملين والمنظمات جنباً إلى جنب، حيث يبرز سلوك التنظيمي كأحد مظاهر التزام الأفراد بأهداف وقيم وتوجيهات المنظمة التي يعملون فيها. وشعورهم بالارتباط بالمنظمة وقيمها وأهدافها، حيث يحسون أنهم جزء لا يتجزأ من وجود المنظمة، ويشعرون بالاعتزاز بالعمل، واستيعاب اهدافها و الاستعداد لبذل جهود فيها نتيجة لوجود هذه الرابطة الطوعية، لذا فهو عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتحميد تلك القيم.¹⁹

¹⁸ عبد العالي حبار، ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الأنابيب مركز تقرت، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2018-2019 ص 64

¹⁹ احمد تي ، أثر الإلتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية باشرقة المياة وحدة الوادي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 01 ،

جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2021 ، ص 360

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

اما Davis فينظر الي الإلتزام على أنه "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، والي أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته".²⁰

ويري (بوتر، 1968 porter) بأن الإلتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمنظمة"

اما (شلدون، 1971 Sheldon) فيري ان الإلتزام هو: "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم علي العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوي الشعور الايجابي المتولد لدي الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والاخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها .

وعرف " بوتر" وآخرون 1974 الإلتزام من الناحية الادارية بانه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى ان هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي لأفراد وهي :

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
- لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- الاستعداد و الرغبة القوية في المحافظة علي استمرار عضويته في المنظمة.²¹

يعد تعريف (Steers and Mowday) من أكثر التعريفات شيوعا، حيث يحدد الإلتزام التنظيمي علي انه يمثل " اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة او شعورا قويا للبقاء عضوا في نظام معين، واستعداد تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيمانا كاملا بالقيم التي ينتابها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسي لتحقيقها.

في حين يعرفه آخرون علي انه " توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون اليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملين اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه المستمر ورفاهته. وهكذا يمثل الإلتزام اتجاهها يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي اليه.²²

²⁰ حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 94

²¹ عاشوري ابتسام ، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ،(مجلة تاريخ العلوم)العدد السادس ، جامعة بسكرة ، ص 65

²² عبد الحميد المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، استاذ ادارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2007 ، ص 297-298

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

الالتزام هو شعور بالتعيين والتوغل والولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف تجاه الشركة، ويتم اجراء القليل من البحث على العلاقة بين المكافآت والالتزام التنظيمي ويتضمن الالتزام تجاه المنظمة ثلاث مواقف :

- احساس بالتطابق مع اهداف المنظمة .

- الشعور بالتوغل في الواجبات التنظيمية .

- الشعور بالولاء للمنظمة .²³

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة اكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية.

يشير الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.²⁴

ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي

- الالتزام رغبة يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.²⁵

- الالتزام التنظيمي سلوك طوعي ينبع من الأدوار الاضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد ولا تدخل في وصف الوظيفة الخاصة بها.

²³ عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ، محمد بن مترك آل شري القحطاني ، علم النفس التنظيمي والاداري ، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض ، ط1 ، 2008 ، ص 126

²⁴ فاروق عبده فليبه ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2005 ، ص 285

²⁵ محمد حسن محمود الغرابوي ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2014 ، ص 13

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

- الإلتزام التنظيمي ليس له صفة الثبات المطلق إذا يحتمل ان يرتفع او ان ينخفض تحت ظروف ومواقف معينة، ولكنه مع ذلك يتميز بالثبات النسبي مقارنة بغيره من الظواهر السلوكية والتنظيمية.²⁶

ثالثا: ابعاد الإلتزام التنظيمي

1- **الإلتزام الاستمراري:** وهو الإلتزام الذي يعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في منظمته، لما يشكله تركه للعمل فيها من خسارة لاستثماراته المادية فيها كراتب هو مكافأته، اضافة الي عدم رغبته في التضحية بعلاقات الصداقة الحميمة التي كونها مع زملائه على مدي سني عمله في المنظمة.

2- **الإلتزام العاطفي:** وهو الإلتزام الذي يشير الي رغبة الموظف القوية في الاستمرار بالعمل في منظمته، استنادا الي تقبله لقيمها وأهدافها، ورغبته في المشاركة في تحقيقها.²⁷

ويقصد به الارتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة والتوحد معها والانتماء اليها والاستمتاع والسعادة بالاستمرار بعضويتها، ويعبر عن قوة التطابق وتضامن الفرد مع المنظمة ورغبته في الاستمرار بالعمل بها لأنه موافق علي قيمها وأهدافها، وينجم عن الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد وذلك من خلال المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات والسماح لهم بالتفاعل الجيد والايجابي داخل المنظمة، حيث ياخذ الفرد في حسابه الي حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الاخرون لو ترك العمل في المنظمة، أي انهم يبقون لانهم يشعرون ان هذا واجب عليهم²⁸

3- **الإلتزام المعياري:** ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدي المنظمة من منظور ادبي، حيث يشعر الأفراد بان من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، ويشير الي شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوي لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حساباتهم الي حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الاخرون لو ترك العمل بالمنظمة، انه التزم أدبي حتي لو كان عل حساب نفسه.²⁹

²⁶ نصر الدين فايزي ، الرضا الوظيفي وعلاقة بالإلتزام التنظيمي ، (دراسة ميدانية على عمال مؤسسة طلبيات الوادي) مذكرة مكتملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2019-2020، ص 62

²⁷ حليل العوضي القيسي ، المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي و الإلتزام التنظيمي ، دار البازوري العلمية ، 2019 ، ص 27

²⁸ دليلي لحسن ، واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة (مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية) ، 2020،

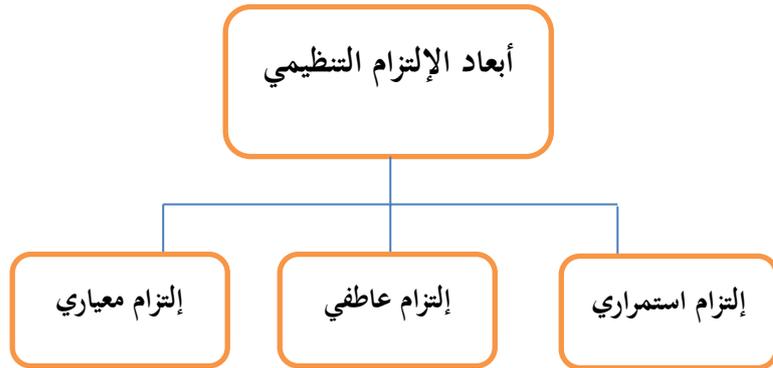
ص 742

²⁹ عبد الحميد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 299

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

الالتزام المعياري يعبر عن التزام الفرد الأدبي بالبقاء في منظمته، ورغبته في تكوين انطباع جيد عنه لدي زملائه بعد تركه لها.³⁰

الشكل رقم (02): يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي



رابعا : مراحل الإلتزام التنظيمي

ان الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

- 1- **مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد .والبيئة التي يعمل فيها .ومحاولة التوفيق بين اتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته.
- 2- **مرحلة العمل والانجاز** : خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز. ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.
- 3- **مرحلة الثقة بالتنظيم** : حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج.³¹

تنوع آراء الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي فهناك من يرى بان الإلتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما :

³⁰ تحليل العوضي القيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 63

³¹ عبد الرحيم احشرب ، دور الإلتزام التنظيمي في ضبط العلاقات الاجتماعية للعمل (دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بالوادي - نموذجاً) ، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - 2018-2019 ،

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.

مرحلة الإلتزام التنظيمي : أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها³².

حسب اوريلي orally ان هناك ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي:

الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبينا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين لرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

مرحلة التبنى: أي اعتبار اهداف وقيم المنظمة اهدافا له، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الاهداف والقيم. بمعنى قبول الفرد لقيم واهداف المنظمة كما لو كانت اهدافه وقيمه الخاصة³³.

خامسا : أهمية الإلتزام التنظيمي

تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي إلى حرص الفرد على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كاللذعان عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة. كما انه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب. وهو يعبر عن اقتناع الفرد التام وقبوله أهداف المنظمة الي يعمل فيها وقيمها. ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها. وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة اخرى³⁴.

³² باعلي فتيحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الإلتزام التنظيمي ، (دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ، للعمال الاجراء لولاية ، ادرار مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة احمد دراية ، ادرار ، 2018-2019 ، ص 49

³³ الطيب حميدي ، القيادة الادارية و علاقتها بالاتزام التنظيمي في المؤسسة الخدمانية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الاجراء وكالة الوادي) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، سنة الجامعية 2018-2019 ، ص 55

³⁴ عبد الله محمد الزور ، درجة الإلتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة محمد بن مسعود الاسلامية من وجهة نظرهم (مجلة العلوم التربوية ، العدد الاول ربيع الاخر 1432) ، قسم الادارة و التخطيط التربوي كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، ص 05

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

أكدت كثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء العمل³⁵.

إن الاهتمام بالإلتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج الآتية:

- سهولة استجابة المنظمة لتغيرات البيئة.
- انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية لأن أحد المرتكزات الأساسية للإلتزام التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، وإن ترسيخ تلك القيم والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء وبالتالي المحافظة على العلاقات الإيجابية بين الموظفين.
- الإلتزام عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة.
- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.³⁶

سادساً: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي، بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل، بالإضافة إلى العوامل الأخرى، وهي كالتالي:

1- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، في درجة الإلتزام التنظيمي لديهم في فترة بداية العمل، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الإلتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة

³⁵ اسماعيل العمري ، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع الخروقات بمنظمة ورقلة ، دراسة ميدانية بالمدرسة الجهوية حوض بركاوي ورقلة (مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية) ، العدد 28 ، 2017 ، ص 260

³⁶ احمد عباس حمادي ، الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين ، بحث استطلاعي لآراء عينة من المدرء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان (مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية) العدد 94 ، المجلد 22 ، ص 310

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي متدنية، والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة ، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة.

2- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الخارجية: وقد تعددت هذه العوامل حيث نجد مثلا:

وضوح الأهداف، العمل علي تحسين المناخ التنظيمي، تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، الإشراف والقيادة والعمل على بناء ثقة المؤسسة:

- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية علي زيادة الإلتزام التنظيمي لدي العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أكبر.

- **العمل علي تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالإلتزام التنظيمي.

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** توفير الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل علي زيادة الإلتزام التنظيمي، مثال الأجور كلما كان نظام الأجور يتناسب مع عبئ العمل ويتسم بالعدالة فان ذلك يزيد من شعور الفرد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر علي الإلتزام التنظيمي.

- **الإشراف والقيادة:** حيث ان الدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الإدارة هو انتاج لأخرين، فالإدارة الناجحة ه القادرة علي كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدي الأفراد، كما أن الإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الإلتزام التنظيمي³⁷.

3- **عوامل متعلقة بخصائص الفرد:** تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي وهي كالتالي:

- **السن وطول المدة:** يلاحظ ان هناك عالقة بين سن الفرد ودرجة التزامه للمنظمة فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل اخر،

³⁷ بوغر يغزة زهية ، اثر المناخ التنظيمي في الإلتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية جيجل (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير) تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل ، 2016 ، ص46

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

والعكس صحيح اذا كان عمر الفرد صغيرا حيث امامه اكثر من فرصة يمكن ان يخوضها ولديه الرغبة في تحمل المخاطرة، اما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة والعكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الإلتزام التنظيمي منخفض.

- **مستوي التعلم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا او طرديا الإلتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في انه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد ازدادت توقعاته من المنظمة،

وكان التزامه لمهنته اكبر، كلما اثر علي مستوى الإلتزام التنظيمي لديه بالانخفاض. ومن جهة اخري كلما ارتفع مستوى التعليم و ازدادت خبرات الفرد كلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي لديه.

- **الجنس والحالة الاجتماعية:** تبين بعض الأبحاث ان النساء اكثر التزاما بالمنظمة عن الرجال بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى انه ليس هناك علاقة بين الجنس والإلتزام التنظيمي وقد تكون النتيجة الاولى اكثر انطباقا علي منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

- **دوافع وقيم الأفراد:** كان الأفراد ينظرون الي المنظمة علي انها المكان الذي يعتمدون عليه في اشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الافراد وما تقدمه المنظمة زاد الإلتزام التنظيمي.

4- **عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** وهنا نجد انه كلما وجدت المركزية في اتخاذ القرارات وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل كان له تأثير إيجابي علي الإلتزام، وكذلك كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يتطلب من المدير بذل جهد اكبر فيعمل الرقابة والتنسيق مما قد يؤثر سلبا علي الإلتزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها بينما هناك من يري ان العكس هو الصحيح فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة اكبر للتداخل بين

الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للتقدمي امام الأفراد الأمر الذي يؤدي الي زيادة درجة التزامهم.

وهناك من يري انه لابد للمنظمات ان تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها من أهمها:

- وضع استراتيجية ذات معايير محددة وواضحة.

- المحافظة على التقاليد الأصلية والآداب العامة ونشر الوعي الثقافي والعلمي بين الموظفين.

- التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة.

- التعريف بالمنظمة وإبراز مكانتها وما تتمتاز به من خصائص بين المنظمات.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

5- عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها علي مستوى الإلتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابيا بالإلتزام التنظيمي.

6- عوامل متعلقة بملكية الافراد للمنظمة: ان ملكية الافراد للمنظمة او لجزء منها يساعد علي شعور الافراد بالإلتزام نحوها، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الافراد بالمسؤولية، واحساسهم بالاعتماد علي المنظمة كمورد رزق وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة.

7- عوامل متعلقة بالرضا الوظيفي: ان الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي مفهومان متباينان، اذ ان الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، وتغير خصائصه الذاتية، اما الإلتزام التنظيمي، الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل، فالمشاعر الخاصة بالإلتزام التنظيمي، تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعد مقياسا اقل ثباتا، بعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل الى أن رضا عن العمل يسبق الإلتزام فيه.³⁸

سابعا: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي

1- **على مستوى الفرد:** تؤكد النتائج الإيجابية ان ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج الإيجابية للفرد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الامان، التطور الذاتي الإيجابي، القوة ووجود اهداف لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الإلتزام الي زيادة المكافآت اكثر من الافراد غير الملتزمين حين يشجعهم ذلك بذل الجهد.

ان الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العالقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو ابعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي. وتشير بعض الدراسات الي ان الموظف يستطيع ان يحافظ علي درجات عالية من التوافق او الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق او الاندماج مع أسرته.

وعلي النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات من الباحثين تشك في وجود اثار إيجابية للإلتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في اضعاف قدرة الفرد علي توفيق ادواره الوظيفية مع ادواره الحياتية ومن ثم فان الموظف الأكثر التزاما اكثر معاناة من المردودات السلبية علي حياته الخاصة.

³⁸ عبد العلي خبار ، مرجع سبق ذكره ، ص 78 79 80

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

بينما النتائج السلبية تتمثل فيما يلي:

قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر علي الإلتزامات الأخرى مما يؤدي الى زيادة الضغوط علي الفرد³⁹.

2- على مستوى الجماعة: تمثلت النتائج الايجابية للإلتزام لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما. في حين ان النتائج السلبية علي مستوى جماعة العمل تتمثل فيما يلي:

- انخفاض القدرة علي الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالية.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل اقل انفتاحا علي الآراء والقيم الجديدة.

3- على مستوى المنظمات: بصفة عامة نستطيع ان نقول ان الموظف الملتزم تنظيميا اذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات اعلي من التقدم فمن المحتمل ان تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها، العالقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلا.

فمن الممكن ان نتوقع ان الموظف الاكثر التزاما يبدي رضا عن هذه التوقعات اكثر من غيره من موظفين الأقل التزاما، فكما بينا سابقا كلما شعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وجد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم، ونظرا لأن هؤلاء الأفراد يشاركون التنظيم قيمه واهدافه فان هناك احتمال ضئيل في ان ينشا تعارض بين تطلعات الأفراد الوظيفية وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقديمها وبالطبع فان ذلك لا يعني احتمال أن يخضع الفرد بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها.

ولكن هذا يعني أنه نظرا لأن الموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاما فيتنامي لديه احساس مستمر بأن المنظمة من " المؤكد " أن تكافئ ولاءه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.⁴⁰

³⁹ باعلي فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

⁴⁰ عبد العالي خيار ، مرجع سبق ذكره ، ص 83

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

ثامنا: النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي

اختلفت نظريات الدراسة للسلوك الانساني داخل المنظمات وتباينت، فمنها ما هو كلاسيكي بحيث يهتم بدراسة المؤسسة وافرادها واعتبارها نسقا مغلق، ومنها ما هو حديث اهتم بدراسة المنظمة واعتبرها نسقا مفتوحا علي البيئة الخارجية.

1- النظريات الكلاسيكية

- **النظرية البيروقراطية:** تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبر بانها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق اهداف الدولة وإخراج السياسة العامة الي حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم اولئك الأفراد العاملون في الادارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الإلتزام والالتزام في أداء الأعمال والمهام المنوط بالأفراد العاملين ، ومن خصائص هذه النظرية:

تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة.

توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد في المنظمة.

تحويل السلطات (الصالحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها.

الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.

تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها.

- **نظرية الإدارة العلمية:** تعود هذه الأخيرة لـ "فردريك تايلور" معتمدا فيها علي الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن، وتهيأ الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مع تحقيق سلوك الإلتزام عند العاملين.

ومن اهم افتراضات هذه الأخيرة:

النظر للعامل علي انه آلة تستجيب للجميع الأوامر والتعليمات.

اعتماد مبدأ تقسيم العمل.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

تحديد نطاق الاشراف: أي عدد المرؤوسين لرئيس والالتزام داخل المنظمة.

دفع الأجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء و الإلتزام داخل المنظمة.

اعتماد مبدا الرشد والعقلانية في التعامل مع الادارة.⁴¹

- نظرية التنظيم الاداري (هنري فايول):

تمحورت أفكار فايول حول وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق والأمر والرقابة وأهمية معرفتها وتدريبها في الجامعات وقد اقترح اربعة عشر مبدا لنجاح العملية الادارية:

تقسيم العمل: ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات، وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

السلطة والمسؤولية: رأي فايول ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية رغم صعوبة تحديد المسؤولية كلما ارتقي الفرد في السلم الاداري.

الانضباط: هو مطالبه الرئيس وينفذه المرؤوس ويرى "فايول" ان اساس الإلتزام هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع، كما يرى ان الإلتزام يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند اخلال المرؤوسين بالقوانين والنظم القائمة.

وحدة القيادة: وهي ان يكون للأفراد العاملين رئيسا مباشرا واحدا، لأن القيادة الشائبة تسبب إرباك المرؤوس عندما يتلقى اوامر من رؤوسا مختلفين ويتالي يؤدي الى نتائج سيئة سواء على الأداء والفاعلية او الانضباط.

وحدة التوجيه: وهو ان يكون في المؤسسة رئيسا واحدا وخطة واحدة للجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.

تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة: ويقصد بهذه الأخيرة تكريس الفرد لجميع جهوده لخدمة المصلحة العامة.

تعويض الموظفين: تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الأجور والمكافئات في العمل، فيجب يركز العاملين على نظام جيد لمكافأة الجهود المبذولة.

التسلسل الإداري: ويعني به التسلسل من اعلي الهيكل التنظيمي وبذلك تحقق طريقة الاتصال في المؤسسة.

المركزية: ويقصد بها المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة وتمركزها في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا.⁴²

⁴¹ رقاني شريفة ، الإلتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين (دراسة ميدانية ببلدية رقان) تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والعلوم الاسلامية ، 2019-2020 ، ص 25 26

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

النظام: ويعني ان هناك مكان لكل فرد، ولكل فرد مكان في المشروع ويقصد به فايول تنظيم المواد الأولية كما ينظر العنصر البشري.

العدالة: وهي الإنصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافآت ويعرفها فايول " بأنها تنفيذ القوانين المنصوص عليها المملطفة بروح العطف والعدل."

الاستقرار: ويقصد به تحقيق الاستقرار لدي العاملين من خلال تطبيق الإدارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول.

المبادرة: وتعني المبادرة في انجاز المهام والابداع والابتكار وتنفيذ الخطط والمشاريع.

الروح الجماعية: وتتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون والتضامن والتالف بين العاملين.

2- النظريات الحديثة

نظرية الحاجات " لأبراهام ما سلوا": افترض ماسلو ان الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتحدد وتساهم في تجسيد الإلتزام الوظيفي وهي كآآتي:

الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لحياة الفرد من طعام وشراب وجنس و راحة وتعتبر هذه الأخيرة أقوى الحاجات الانسانية.

الحاجة للأمن: وتتمثل في توفير الحماية للفرد من الأخطار البيئية سواء كانت خطرا صحيا او اقتصاديا أي ماديا.
الحاجة للحب والانتماء: تتمتع الفرد بالحاجات واشباعها كالحب والانتماء والصدقة والقبول من الاخرين باعتبار الفرد كائن اجتماعي بطبعه.

حاجات الاحترام: ويهتم هذا الأخير بشعور الأفراد بالقيمة والأهمية وتتمثل في المكانة الاجتماعية اعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له.

حاجات تحقيق الذات: وتمثل هذه الأخيرة الحاجات التي يسعى الفرد الي تحقيقها في حياته كان يكون مديرا او رجل اعمال ويأتي اشباع هذه الأخيرة بعد اشباع جميع الحاجات السابقة للفرد.

نظرية "ماكليالند" للحاجات: اهتم ماكليالند في نظريته بعملية تحفيز الأفراد في مكان العمل وحدد ثلاثة انواع من الحاجات التي تؤثر على الفرد وفاعليته اتجاه عمله منها الحاجة الى السلطة والانتماء والحاجة للإنتاج.

⁴² رقاني شريفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 28

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

الحاجة للسلطة: رأي الباحث بان هناك نوع ثلاث من الأفراد الذين لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين وتغيير الأوضاع، ويرى ان هؤلاء الأفراد عادة ما ينجحون لتمتعهم بسمات قيادية بالتزامهم بالعمل في إطار مؤسسات، والن العمل الشرعي في إطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة والمؤيدين الذين يشاطرنهم الرأي ومن اهم سمات هؤلاء الأفراد تلهفهم على القوة والاستثثار بالقرار ومن ثمة التحول الي تسلط فردي بمعنى الميل الي السيطرة والتحكم في الآخرين.

الحاجة للانتماء: ويعني بها ميل الأفراد الي بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين بحيث يشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من طرف الآخرين ويشعرون بالألام إذا تم رفضهم.

الحاجة للإنجاز: ويقصد بهذا الباحث الفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، ويتسمون بحب التحدي ويضعون لأنفسهم اهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.⁴³

3- نظرية (x و y) لدوجلاس مالك قريقر:

تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

- ان الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه او يتهرب منه اذا كان في استطاعته.
- إجبار كثير من الأفراد علي العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات ويرغب من الإحساس بالأمان فوق كل شيء⁴⁴.

تقوم نظرية (Y) على الافتراضات التالية:

⁴³ رقاني شريفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 30

⁴⁴ رعد حسن الصرن ، نظريات الادارة والاعمال ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2004 ، ص 274

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

- ان العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل العب والراحة.
- ان الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف، ولكن هناك غيرها. كما يمكن للإنسان ان يمارس بكفاءة نوعا من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف التي التزم بها.
- يستطيع الفرد العادي، اذا وضع في ظروف مناسبة ان يتقبل ويتحمل المسؤولية. ومن الممكن ان يسعى اليها.
- ان الفرد يتطلع إلى ان يكون الإلتزام بالأهداف يقابله مستوى الاثابة التي ترتبط بالإنجاز.⁴⁵

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى : اجراها الطالبين عبد النور بوحبيبة و احمد بوحروود بعنوان : مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي . (2016-2017)

دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل و التعرف على مختلف الحوافز الموجودة بها و قد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات ، و كانت مكونة من ثلاث محاور ، المحور الأول يهدف لمعرفة السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، أما المحور الثاني فيهدف إلى قياس المتغير بشكل مستقل المتمثل في الحوافز ، و يقيس المحور الثالث المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما تم الإعتماد على أسلوب العينة العشوائية في عملية توزيعها ، حيث ضم مجتمع الدراسة (275) فرد ، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة دراسة بلغت (60) مفردة ، استرجاع منها (55) استبانة ، وقد تم الإعتماد على

⁴⁵ رعد حسن الصرن ، نفس المرجع السابق ، ص 275

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات ، وقد توصلت هذه الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

الدراسة الثانية : اجراها الطالبين محمد بن زوخ و حمزة بولفراخ بعنوان : اثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية .(2018-2019)

دراسة حالة توزيع مجمع السونلغاز بورقلة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز لدى العمال وعاملات مجمع الصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز بورقلة ، ومعرفة مستويات الولاء التنظيمي من خلال العوامل المؤثرة في تحديد هذه المستويات مثل : " الوظيفة ، الخبرة ، المؤهل " حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة وتفسيرها ومن تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات .

وقد تم إستخدام الإستبانة لاستطلاع عينة الدراسة ، والمكونة 48 مفردة من عمال وعاملات مديرية التوزيع لمجمع الصناعات الكهربائية والغازية - سونلغاز - ورقلة .

كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود واقع جيد للحوافز الممنوحة لعمال وعاملات مديرية التوزيع لمجمع الصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز بورقلة سواء كان التأمين الصحي أو معاشات التقاعد ، كما تبين أن مستوى الولاء التنظيمي على لعينة الدراسة وذلك بسبب تقديم الحوافز للموظفين على غرار أدائهم ، وبالتالي هم مستمرين داخل المجمع ولا يفكرون في مغادرته من أول فرصة قد تتيح لهم من خلال الاستقرار الوظيفي لديهم و الرغبة في العمل و هذا يعطي صورة ايجابية حول ما يقدمه المجمع للعنصر البشري أي تحقيق حاجات العمال .

الدراسة الثالثة : أجرتها "بشيرى فاطمة" بعنوان: "الحوافز وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة تليلان" ،هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة التأثير بين متغيرات دراسة التحفيز والإلتزام التنظيمي ومعرفة ما مدى التزام العامل داخل المؤسسة ، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل نظام الحوافز الذي تتبناه المؤسسة له دور في الإلتزام التنظيمي للعامل؟

وكذا التساؤلات الفرعية:

-هل للحوافز المعنوية تأثير على الإلتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة؟

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

-هل للحوافز المادية تأثير على الإلتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الإستبيان على عينة عشوائية البسيطة مكونة من 15 مفردة وهم عمال المؤسسة الاستشفائية بودرغومة عبد الكريم بأدرار، 2020 وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

-الإلتزام التنظيمي له علاقة طرديا من الحوافز المعنوي لأنها تقوى الإلتزام الوظيفي لدى العاملين فهي بذلك تجعل العامل منضبطا في العمل ومتلازما بالتوقيت.

-توصلت الدراسة أيضا أن الأجر المقدم من طرف المؤسسة يجعل العامل أكثر انضباطا وملتزما بالعمل.

-كما توصلت الدراسة أيضا لأن الإلتزام يتأثر بالحوافز المادية تأثيرا إيجابيا.

الدراسة الرابعة : أجراها "جغل العيد" بعنوان: "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة" هدفت هذه الدراسة الى الإطلاع على أهم الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. و الإطلاع على أهم الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديه ، الإطلاع على مدى رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة على عملهم الحالي ، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل توجد عالقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟

وكذا التساؤلات الفرعية:

-هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟

-هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة عشوائية منتظمة مكونة من 30 مفردة وهم العمال المهنيين بشركة صوفيا للصناعات الغذائية التاج الفرينة والنخالة ببلدية البياضة ولاية الوادي، 2019 وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر أهمها:

-للحوافز المادية والمعنوية عالقة قوية بالرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

- رضا العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة, كان قويا عن الوظيفة الحالية.
- عدم الرضا كالتحفظ للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة، عن الراحة في مكان العمل والأمن، وهذا بالطبع راجع لطبيعة العمل والضوضاء وأصوات المحركات والمطاحن وغبار الطحين.
- الدراسة الخامسة :** أجراها "بن حباس عبد الناصر" بعنوان: "دور الحوافز المادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، دراسة ميدانية في وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي في الوكالتين محل الدراسة ، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما علاقة مستوى الحوافز المادية بالإلتزام التنظيمي في وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
- وكذا التساؤلات الفرعية:
- ما هي علاقة نظام الأجور بالإلتزام التنظيمي بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
- ما علاقة نظام المكافآت و العلاوات بالإلتزام التنظيمي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
- ما علاقة الخدمات الاجتماعية بالإلتزام التنظيمي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
- واعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي التحليلي وتم تطبيق أداة الإستبيان على عينة المسح الشامل وضمت جميع الموارد البشرية بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة حيث بلغ عددهم 07 موظفا مقسمة إلى 70موظف بوكالة المسيلة و 9 موظفين بوكالة بوسعادة ،2017 وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:
- وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الحوافز المادية بالإلتزام التنظيمي في وكالة موبيليس التجارية بكل من المسيلة وبوسعادة.
- عدم وجود علاقة بين نظام الأجور المقدم من طرف المؤسسة والإلتزام التنظيمي.
- لنظام المكافآت والعلاوات علاقة موجبة بالإلتزام التنظيمي.
- هناك علاقة طردية قوية بين الخدمات الاجتماعية والإلتزام التنظيمي.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

الدراسة السادسة : أجرتها الطالبتين علاوي سميرة و فراحتية عبلة بعنوان : أثر الحوافز الغير مادية على تحقيق

الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة ، هدفت هذه الدراسة إلى

اختبار الحوافز غير المعنوية على الإلتزام التنظيمي بأنواعه الثلاث العاطفي ، المعيارى و المستمر .

ولمعرفة هذا الاثر قمنا بدراسة ميدانية على عينة تنتمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة ، وقد

بينت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الحوافز غير المادية بالمؤسسة متوسط ، إضافة الى ذلك توصلنا الى وجود

علاقة موجبة بين الحوافز و الإلتزام التنظيمي تقدر بـ 21.3 بالمئة .

الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى : Effect of Incentives on Employee (2018-2017) Chepkemoi

Performance At Kenya Forest service Uasin Gishu country

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا

(Uasin Gishu County) و قد استرشدت الدراسة بنظرية التغير الميدانية و النظرية التطويرية التشانغ

بالاستعانة بالمنهج الوصفي ، استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu

التي لديها حاليا 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفا حيث تم استخدام طريقة التعداد للوصول

على حجم العينة من 115 مستجيبا ، تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات لاختبار صحة الأدوات تم

إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث ، تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية تم الحصول

على ألفا كرونباخ من 0.72 والتي أكدت موثوقية أدوات البحث تم استخدام الاحصائيات الوصفية النسب

المئوية ، والانحراف المعياري لتحليل البيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي ،

وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها

من أجل تحسين خدمة العملاء ، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون ، وخفض معدل دوران الموظفين مما

يؤدي إلى تحسين الصورة التنظيمية .

الدراسة الثانية : أجراها "علاء محمد الغماري" بعنوان: "عملية التحفيز وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة

ميدانية على عينة من الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة 2017" ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عملية

التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على إدراك الموظفين

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

فيها لمفاهيم التحفيز والالتزام التنظيمي، والمساهمة في تغيير واقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مؤسسة الشرطة، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

ما العلاقة بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة؟
وكذا تساؤلات فرعية:

- ما مستوى إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟

- هل هناك نظام حوافز ومكافآت ملائمة وفعالة للعاملين في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟

- ما مستوى العلاقة والربط بين التحفيز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية طبقية حجمها 450 مفردة، وهم الموظفين العاملين في مراكز وإدارات الشرطة بقطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

- هناك ارتباط معنوي بدرجة قليلة بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي، حيث كان مستوى الارتباط العام لجميع مجالات التحفيز مع الالتزام التنظيمي قليلا.

- أظهرت الدراسة نسبة موافقة قليلة لأفراد العينة حول فعالية نظام الحوافز، مما يدل على ضعف تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة الشرطة، أظهرت الدراسة نسبة موافقة متوسطة لأفراد العينة على جميع فقرات الالتزام التنظيمي، وهذا يعني أننا بحاجة إلى تعزيز الروابط والعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء.

الدراسة الثالثة : أجرتها "إيناس فؤاد نواوي فلمبان" بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

وكذا التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية.

واعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإلتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، ومنهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، التخصص، المؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية) ، وإستخدمت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات، عينة الدراسة تكونت من 103 مشرفا تربويا و175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الاشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة 1429هـ(2008م)، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر أهمها:

- كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والإلتزام التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

الدراسة الرابعة : أجراها "خالد محمد أحمد الوزان" بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والادارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين." ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الإلتزام التنظيمي في الادارة العامة للتدريب والحراسات والادارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

وذلك من وجهة نظر العاملين، والكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث ان تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي وكفاءة العملية التدريبية في هذه المعاهد، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الادارة العامة للتدريب والحراسات، والادارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟

كذا التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الإلتزام التنظيمي في كل من الادارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية؟
 - ما هي العلاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل لجمع بيانات الدراسة بإعتماد الاستبيان من جميع الضباط من رتبة ملازم أول وما فوقها العاملين في الادارة العامة للتدريب والحراسات، والادارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين 156 مفردة، 2006، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر أهمها:
- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
 - ان مستوى الإلتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ التنظيمي في الادارة التي يعملون بها ملائم ، ما يؤكد ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي الى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات الأجنبية والمحلية

سيتم تحديد موقع الدراسة الحالية من خلال عرض أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسات المحلية والأجنبية . الجدول رقم (01): يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة (مكان الدراسة)	تمت الدراسات في أماكن مختلفة جيكل ، ورقلة ، أدرار ، الوادي ، مسيلة ، كينيا ، فلسطين ، السعودية ، البحرين	تمت الدراسة الحالية بمدينة غرادية و بشركة صناعة الأنابيب ALFAPIPE
الموضوعات	تناولت الدراسة السابقة الموضوع من عدة	ركزت هذه الدراسة على أثر نظام الحوافز

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

<p>في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى المؤسسة</p>	<p>نواحي منها : نظام الحوافز الحوافز وتأثيرها على رضا الوظيفي عملية التحفيز دور الحوافز المادية</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة بالتحديد على : - التعرف على واقع الحوافز لدى عمال مؤسسة صناعة الانابيب . - التعرف على مستوى الرغبة في العمل والالتزام التنظيمي لدى العمال .</p>	<p>ركزت الكثير منها على تحديد اثار الحوافز المادية و المعنوية على الإلتزام التنظيمي - الإطلاع على أهم الحوافز بنوعيتها وعلى مدى رضا العاملين بالمؤسسة مثل دراسة جغل العيد . - التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مثل دراسة علاء محمد الغماري</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان</p>	<p>أغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان</p>	<p>الأدوات المستعملة</p>

من إعداد الطالبين

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل :

نستنتج مما سبق أن الحوافز تعد من بين الأليات ذات التأثير المباشر على سلوكيات الفرد وانعكاساتها سواء على الفرد أو المنظمة وهذا ما أكده المنظرين في الحقل السوسولوجي ، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام به أكثر واعطائه الأولويات الهامة ضمن مخططاتها اذا ما أرادت الحفاظ على كفاءتها في المؤسسة والعمل على تطويرها وتنميتها من خلال تحفيز أفرادها العاملين، وهذا يؤدي الى التزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة أكثر حيث يعتبر ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة ، تتمثل في حالة إيجابية يشعر بها الفرد تجاه منظمته تدفعه للارتباط بها ، وكونه أحد أهم المتغيرات التي تؤثر بوضوح على كفاءة وفعالية المنظمات ، فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الادارة، باعتبار الفرد الملتزم يكون أكثر ارتباطا وأطول بقاء بمنظمته.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر نظام الحوافز في تحقيق الإلتزام

التنظيمي

في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

المبحث الأول: نبذة تعريفية لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFAPIPE":.

المطلب الاول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الاول: تعريف المؤسسة وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية ،حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجيات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محددة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصعبة

أولا : النشأة التاريخية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

وتعود نشأة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب , ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال و أخذت في التوسع خاصة بعد تأميم الوحدتين "altimel" "soluble" وتم التأميم بعد إمضاء عملية التعاون التقني ل ثلاث سنوات من عام 1968 إلى 1972 مع مؤسسة "vollvec" بغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجر الذي يعتبر الركيزة الأساسية في صناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وعد إصدار قانون 01/88 تمت هيكلة الشركة حيث أصبحت تسمى بالمؤسسات العمومية الاقتصادية للأنابيب والتي استقلت بمجلس الإدارة الخاص بها ورأس مال تابع للدولة تفرعت منها وحدات عديدة :

- وحدة أنابيب الغاز - تبسة- .
- وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء -وهران-.
- وحدة الأنابيب الصغيرة -الرغاية-.
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري - برج بو عريج -.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

➤ وحدة الأنابيب الحلزونية غرداية , والتي أصبحت تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لأنابيب الناقله للغاز PIPE GAZ

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها و أهم مسارها الإنتاجي أما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية عام 1974 برأس مال قدره 7000000000 دج وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية Huch بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كم عن وسط المدينة غرداية وتتربع علا مساحة 23000م² وتضم 969 عامل كمت قامت بتقديم مساعدة لها مند 10 سنوات بعد تسليمها المشروع وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة إقتصادية مستقلة والتي سنوضحها فيما يلي:

في 1983/11/05: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13

في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة للتغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها

في سنة 1992: إنقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما :

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "isp" والتي تضم حوالي 390 عامل.

وحدة الخدمات المختلفة "upd" والتي تضم 350 عامل.

في سنة 1993: تم إنشاء وحدة تغليف الخارجي بمادة البوليتيلان .

في سنة 1994: تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت

الوحدة لحالتها السابقة والتي أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.

في أكتوبر 2000: وبعد الهيكله للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم

المؤسسة الأنابيب الناقله للغاز "PIPE GAZ" مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب.

في جانفي 2001: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO9001 وعلى شهادة المعهد

الأمريكي للبترول APIQ1 .

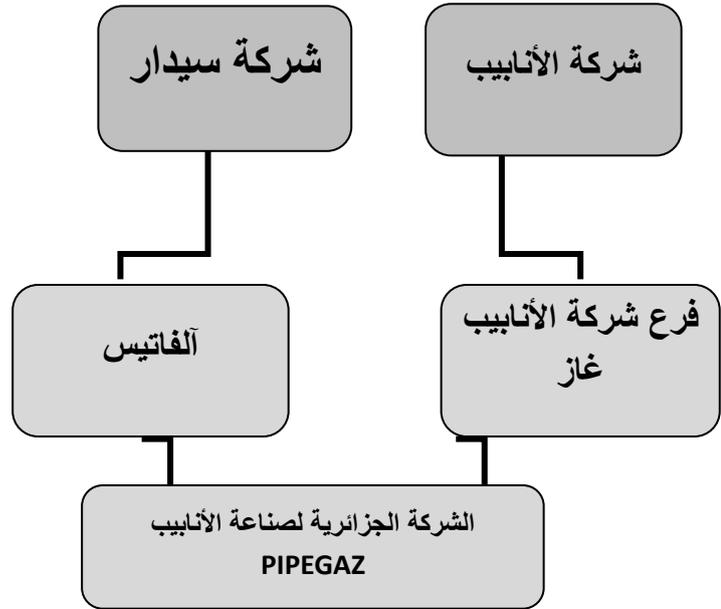
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

في 15 أوت 2003 : تم تجديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وإقامة مراقبة مدى دقة المؤسسة في الإلتزام بهذه الملاحظات بعد عامين من تجديد الشهادة في المرة الثانية .

في سنة 2006 : فكرت المؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع شراكة مع المؤسسة مع مؤسسة أنابيب غاز الرغاية "ALFATUS" لزيادة رأس المال .

في 2007 : تم دمج المؤسستين وأصبحت تحمل إسم "ALFAPIPE".

الشكل رقم (03): اندماج شركة أنابيب الغاز مع alfa tus



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا : تعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها

1- تعريف بالمؤسسة

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، البناء والصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية، زيادة على تسمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" والتي تحصلت على شهادة الجودة مؤخرًا ISO9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API Q1 بالإضافة إلى السعي لتسجيل في الموصفات ISO14001 والموصفات ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

2- طبيعة النشاط

إن أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت الضغط العالي , بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 128500 طن سنويا , وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم , وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم ب : 70 % من إنتاج المجتمع , كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية حاجيات أكبر القطاعات صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الماء، تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار " SIDER " أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا , ويصل وزن اللفافات الحديدية 30طن , وتعمل المؤسسة بثلاث خطوات إنتاجية:

الورشة الأولى : خاصة بالتحويل المادة الأولية " LES BOBINES " إلى أنابيب حلزونية بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي .

الورشة الثانية: خاصة بالتغليف الخارجي

- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط .

الورشة الثالثة: خاصة بالتغليف الداخلي

- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل و الخارج.

- أنابيب المياه تظلى من الداخل ضد الصدأ

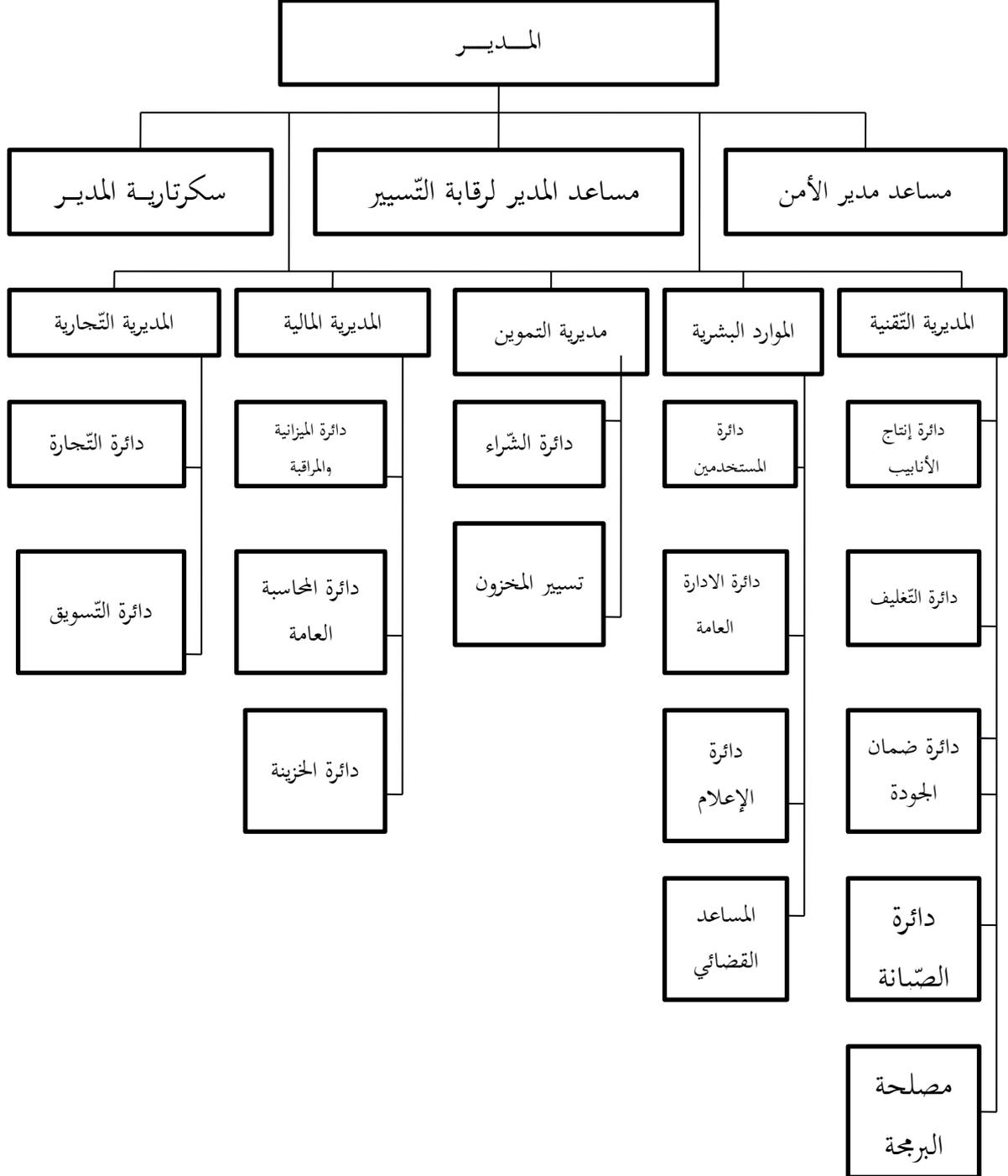
ثالثا : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

المؤسسة هي وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الإدارات المتناسقة والمكملة لبعضها البعض ومن

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنايب ALFAPIPE

خلال دراسة الهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الإدارات المكونة لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE في الشكل التالي :

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE



الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

الفرع الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة اقتصاديا

أولا : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي :

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، و قطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الورشات المهندسين الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO 9001* و *APIQ1* وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE*.

ثانيا : الأهداف الاقتصادية للمؤسسة

تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتميز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها :

المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها ؛

الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة؛

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

محاولة كسب مستثمرين أجنبى من خلال التعريف بالمؤسسة؛

تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات " سوناطراك , سونلغاز , البناء, الري " ؛

إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية ؛

المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى ؛

تلبية طلبيات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب ؛

توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتجات لعملاء الأجنبى ؛

التخفيض من ديون المؤسسة ؛

تسعى إلى التغير والتطوير في كافة المجالات في إطار عمال

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

منهج الدراسة ومصادر المعلومات

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعينا لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي واسلوب التحليل الذي

يجاول من خلاله وصف الظاهرة، موضوع الدراسة كما يوجد في الواقع وتحليل بياناته، والعلاقة بين مكوناته،

والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي تتضمنه والآثار التي تحدثه.

الفرع الاول :خطوات إعداد الاستبيان :

تم الاعتماد على الإستبيان في هذه الدراسة للحصول على البيانات، وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء

الإستبيان:

- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

- عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية .

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام عديد الاساليب الاحصائية لمعالجة بيانات الاستبيان وهي:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار Shapiro-Wilk لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . كذا اختبار T-test في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات

وقد تم توزيع الاستبيان بعد ذلك على العينة المستهدفة وفق المعطيات التالية.

الجدول رقم (02) : معطيات توزيع الاستبيان

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	لغير صالحة للتحليل	النهائي
العدد%	35	30	5	0	30
النسبة %	100%	85%	16%	0%	85%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الفرع الثالث : محتوى الإستبيان:

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على الأقسام والمحاور التالية:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة متمثلة في (: الجنس، العمر، المستوى التعليمي , عدد

سنوات الخدمة.

المحور الثاني : نظام الحوافز يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

نظام الحوافز المادية: يحتوي هذا البعد على 7 اسئلة

نظام الحوافز المعنوية: يحتوي هذا البعد على 7 اسئلة .

المحور الثالث : الالتزام التنظيمي ويحتوي على 8 اسئلة

وللإجابة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على مقياس " ليكارت " ذو 3 درجات . كما هو موضح في

الجدول:

الجدول رقم(03) : قائمة التנקيط حسب مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	نعم	محايد	لا
الدرجة	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثالث : قياس ثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة عبارات الاستبيان لمعالجة الموضوع، تم تحكيم الاستبيان من طرف

اساتذة في التخصص . وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم وبغية الاستفادة من آرائهم، وبعد أن

تمت عملية التحكيم، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في شكله النهائي في الملحق

رقم (01)

ثبات الاستبيان: قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة،

حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس . ويمكن في هذا الصدد استعمال اختبار " ألفا كرونباخ " وقد

قمنا بتطبيق ذلك على متغيرات الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

الجدول(04) : معامل ثبات الاستبيان

معامل الثبات	عدد العبارات	
0,754	07	الحوافز المادية
0,867	07	الحوافز المعنوية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

0,889	14	نظام الحوافز
0,899	08	الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم يتضح ان قيم معامل الفا كرومباخ اكبر من الحد الادنى 70% وهذا يدل على ان اداة الدراسة تتميز بثبات عالي.

الفرع الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي :

بما أن حجم العينة المدرسة هو 30، قمنا بإستخدام إختبار Shapiro-Wilk لمعرفة ما إذا كانت

بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (sig)
نظام الحوافز	0,9510	0,1760
الالتزام التنظيمي	0,9700	0,5430

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يسمح بإستخدام الإختبارات المعملية لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

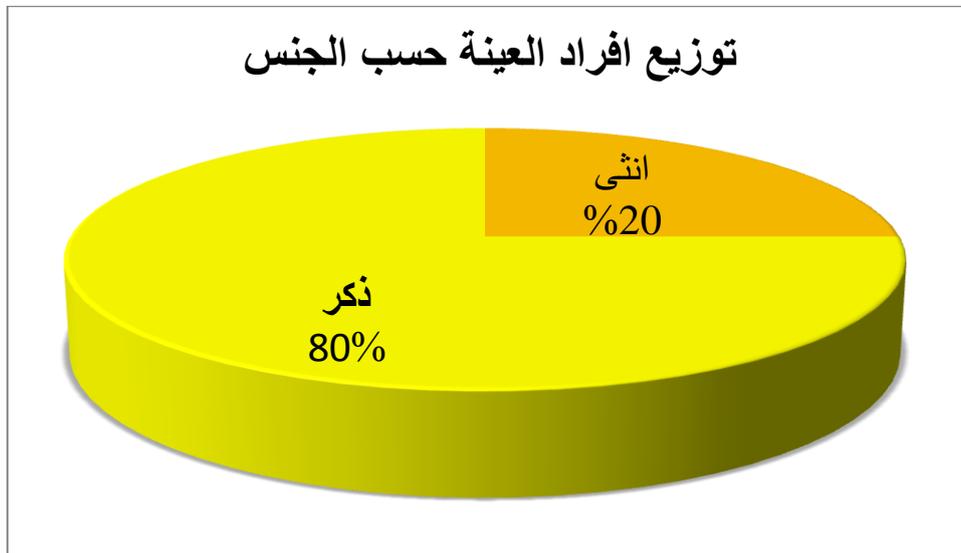
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	24	%80
انثى	06	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(05) : تكرارات أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنه يوجد فرق كبير بين النسبتين الذكور والاناث ، كان جل افراد العينة من الذكور و البالغ عددهم 24 أي ما نسبته %80 من مجتمع الدراسة في حين بلغ عدد الاناث (06) أي ما نسبة %20 من مجتمع المدروس.

خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

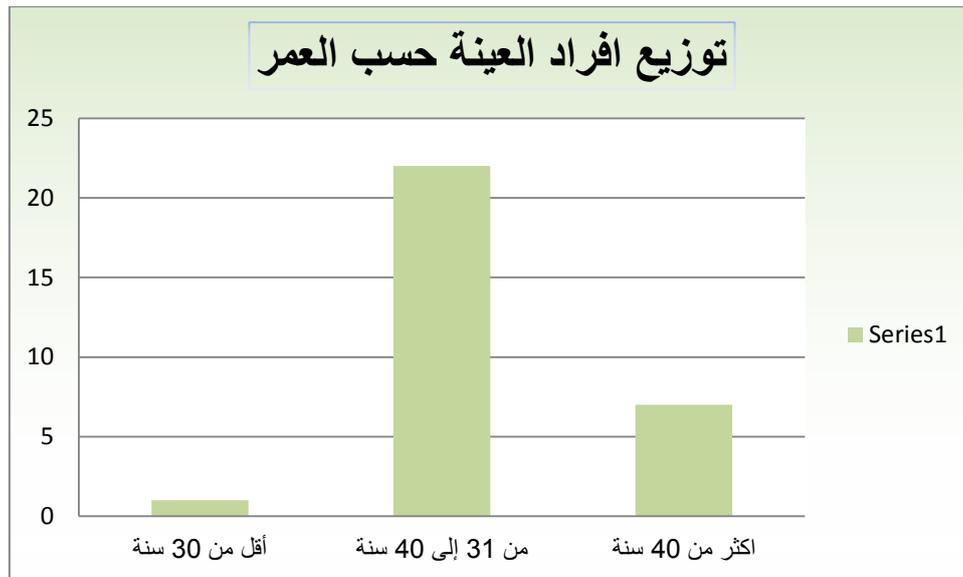
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

الجدول (07) : توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	السن (سنة)
3,3%	1	أقل من 30 سنة
73,3%	22	من 31 إلى 40 سنة
23,3%	7	أكثر من 40 سنة
100,0	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(06) : تكرارات أفراد العينة حسب العمر



المصدر : مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، ان غالبية افراد العينة تتراوح اعمارهم من 31 إلى 40 سنة والبالغ عددهم 22 فرد بنسبة 73,3% ثم تليها فئة الذين تتراوح اعمارهم أكثر من 40 سنة و البالغ عددهم 7 ونسبة ونجد فئة الاقل من 30 سنة بمفرده واحدة بنسبة 3,3%

المستوى الدراسي : من مجموع 64 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

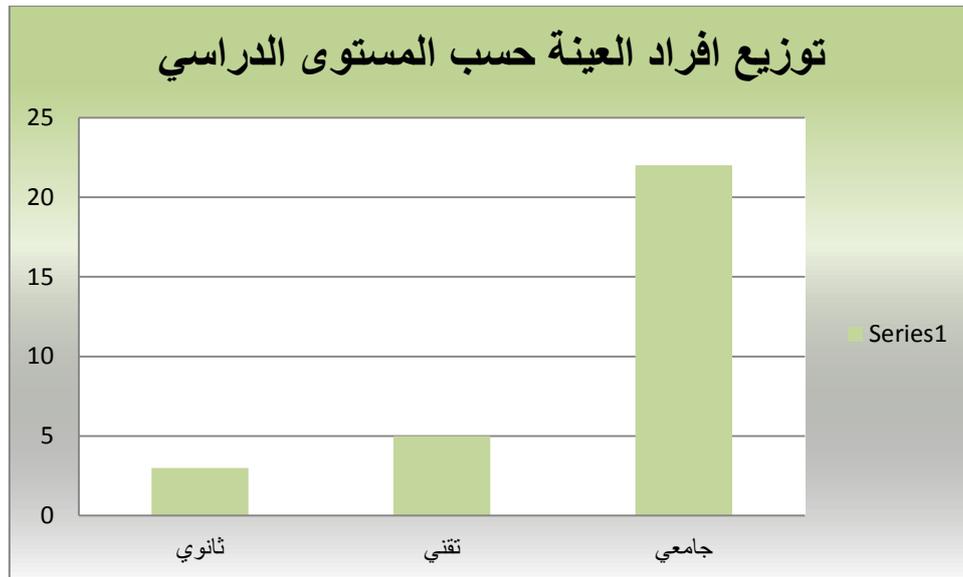
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

الجدول (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي

السن (سنة)	التكرار	النسبة
ثانوي	3	10,0%
تقني	5	16,7%
جامعي	22	73,3%
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (07): تكرارات أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر : مخرجات برنامج spss

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة الاحصائية اصحاب التعليم الجامعي والبالغ عددهم 22 فرد بنسبة 73,3% ثم يليهم فئة التعليم التقني والبالغ عددهم خمسة افراد بنسبة 16,7% وبلغ عدد الافراد ذوي المستوى التعليم الثانوي ثلاثة افراد بنسبة 10,0%

عدد سنوات العمل : من مجموع 30 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

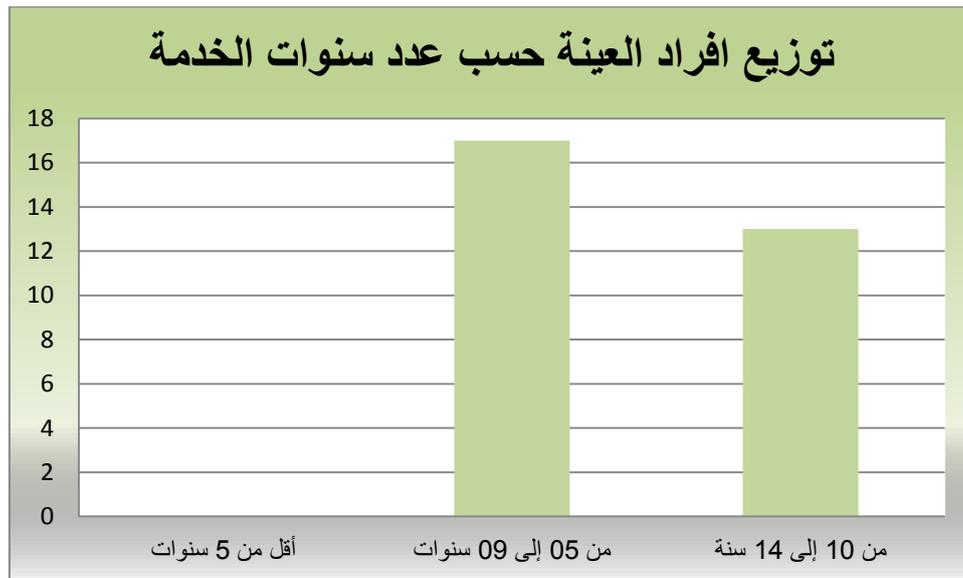
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

الجدول رقم (09) : تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

السن (سنة)	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	%0
من 05 إلى 09 سنوات	17	56,7%
من 10 إلى 14 سنة	13	43,3%
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (08) : تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر : مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ ان افراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 09 سنوات والبالغ عددهم 17 أي مانسبته 56,7% ثم تليه فئة الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 14 سنة والبالغ عددهم 13 فرد أي ما نسبته 43,3%.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

المطلب الثاني: دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محاور الاستبيان

اولا : دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محور نظام الحوافز

نستعرض آراء أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتكون هذا المحور من

الابعاد التالية: نظام الحوافز المادية والحوافز المعنوية

—دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول بعد الحوافز المادية

الجدول رقم (10) : الإحصاءات الوصفية للعبارة ببعد الحوافز المادية

رقم العبارة	لا	احيانا	نعم	المتوسط	الانحراف المعياري
01	03	04	23	2,67	0,661
02	04	01	25	2,70	0,702
03	07	02	21	2,47	0,860
04	01	01	28	2,90	0,403
05	06	03	21	2,50	0,820
06	05	03	22	2,57	0,774
07		02	28	2,93	0,254
				1,81	0,661

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال الاول: " هل سبق لك وأن تحصلت على حوافز مادية من طرف مؤسستك " نلاحظ من خلال

الجدول ان 76.7% من افراد العينة تحصلو على حوافز مادية من طرف المؤسسة ويرى 13% من افراد العينة ان

المؤسسة تمنحهم احيانا حوافز مادية ويرى 10% من الافراد العينة ان المؤسسة لم تمنحهم حوافز مادية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

السؤال الثاني: " هل أجرك يتوافق مع الجهد الذي تبذره في المؤسسة." نلاحظ من خلال الجدول ان غالبية افراد العينة 83.3% يتوافق الاجر مع الجهد الذي يبذلونه داخل المؤسسة بينما وصرح 13% من افراد العينة ان الاجور لا تتوافق مع المجهودات التي يبذلونها داخل المؤسسة.

السؤال الثالث: " هل أنت راضي عن الترقيات التي تقدمها المؤسسة." نلاحظ من خلال الجدول ان 70% من افراد يشعرون بالرضا عن الترقيات التي تقدمها المؤسسة بينما وصرح 23.3% من افراد العينة على انهم غير راضون عن الترقيات التي تقوم بها المؤسسة

السؤال الرابع: " هل تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة.." نلاحظ من خلال الجدول ان غالبية من افراد العينة يتفقون بنسبة 93.3% على ان العلاوات تساعد في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة.

السؤال الخامس: " هل نظام العلاوات جيد داخل المؤسسة." نلاحظ من خلال الجدول ان 70% من افراد العينة يرون ان نظام العلاوات المعتمد داخل المؤسسة جيد ويرى 20% من افراد العينة انه غير جيد.

السؤال السادس: " هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية ." نلاحظ من خلال الجدول يتضح ان غالبية افراد العينة (73.3%) يتفقون على ان المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية يلتزمون دائما بمواعيد العمل ويحرصون على تنظيم اعمالهم اليومية.

السؤال السابع: " هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعاملين." نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة يتفقون بنسبة (93.3%) على ان المؤسسة توفر تأمينات الصحية الكافية للعاملين.

ونلاحظ من خلال قيم الجدول ان الانحراف المعياري لكل العبارات كان اقل من الواحد وهذا يدل على ان اجابات الافراد حول العبارات متجانسة وكانت العبارة رقم 07 والتي تنص على " هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعاملين ." الاكثر تجانسا.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

- دراسة اتجاه افراد العينة نحو بعد الحوافز المعنوية

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة " بعد الحوافز المعنوية "

الجدول رقم (11) : اتجاه افراد العينة نحو " بعد الحوافز المعنوية "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نعم		احيانا		لا		رقم العبارة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0,484	2,80	%83,3	25	13%	04	3.3%	01	01	
0,774	2,57	%73,3	22	%10	03	%16,7	05	02	
0,679	2,57	%66,7	20	%23,3	07	%10	03	03	
0,681	2,53	%63,3	19	%26,7	08	%10	03	04	
0,944	2,07	%46,7	14	%13,3	04	%40	12	05	
0,874	2,17	%46,7	14	%23,3	07	%30	09	06	
0,774	2,57	%73,3	22	%10	03	%16,7	05	07	
0,565	2,47	بعد الحوافز المعنوية							

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال الاول: " هل تستفيد من الدورات التدريبية داخل المؤسسة . " نلاحظ من خلال الجدول ان %83,3

من افراد العينة استفادوا من الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة أي ان الدورات التدريبية تزيد من معارف

العاملين في المؤسسة ويرى %13,3 من افراد العينة ان الدورات التدريبية تفيدهم احيانا ويرى %3,3 ان

الدورات التدريبية غير مفيدة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

السؤال الثاني: " هل تحصلت على ترقية من طرف المؤسسة. " نلاحظ من خلال الجدول ان 73,3% من افراد العينة قد استفادو من الترقية في حين لم يتحصل 16,7% من الافراد العينة على ترقية.

السؤال الثالث: " هل تلعب الترقية دور في إبراز قدرات العاملين. " نلاحظ من خلال الجدول ان 66,7% من افراد العينة يرون ان الترقية تساهم في ابراز قدرات العاملين وصرح 23,3% من افراد العينة ان الترقية تساهم احيانا في ابراز قدرات العمال ويرى 10% من الافراد العينة ان الترقية لا تساهم في ابراز قدرات العاملين.

السؤال الرابع: " هل تتلقى عبارات الشكر و الثناء عند قيامك بعمل مهم " نلاحظ من خلال الجدول ان 63,3% من افراد العينة يتلقو عبارات الشكر والثناء عند قيامهم بعمل مهم وصرح 26,7% من افراد العينة انهم يحصلون احيانا على الشكر والتقدير عند قيامهم بعمل مهم وبينما يرى 10% من افراد العينة انهم لم يحصلون على الشكر والتقدير الكافي عند قيامهم بعمل مهم.

السؤال الخامس: " هل يتم منحك شهادات تقديرية نظير ما تقوم به في المؤسسة " نلاحظ من خلال الجدول ان 46,7% من افراد العينة تمنحهم المؤسسة شهادات تقديرية نظيرة مايقومون به في المؤسسة، ويرى 40% من افراد العينة ان المؤسسة لم تمنحهم شهادات تقدير لما يقومون به داخل المؤسسة ويرى 23,3% من الافراد العينة ان المؤسسة تمنح احيانا شهادات تقديري لما يقوم به العمال من مجهودات داخل المؤسسة

السؤال السادس: " هل نظام تكافؤ الفرص متاح في المؤسسة. " نلاحظ من خلال الجدول ان 46,7% من افراد العينة يرون ان الفرص متكافئة بين العاملين داخل المؤسسة وصرح 23,3% من افراد العينة في بعض الاحيان تكون هناك فرص متكافئة بين العاملين ويرى 30% من الافراد العينة ان الفرص غير متكافئة بين العاملين.

السؤال السابع: " هل الأجهزة والمعدات التي تستخدمها في العمل جيدة و مناسبة. " نلاحظ من خلال الجدول ان 73,3% من افراد العينة يرون ان الاجهزة ومعدات المؤسسة مناسبة وجيدة ويرى 10% من افراد العينة ان بعض الاجهزة لاتعمل احيانا في حين صرح 16,7% من الافراد العينة ان هناك معدات والاجهز معطلة و لاتعمل بصفة مستمرة.

ونلاحظ من خلال الجدول ان قيم الانحراف المعياري لكل العبارات كانت اقل من الواحد وهذا يدل على ان اجابات الافراد حول العبارات متجانسة، وكانت العبارة رقم 01 والتي تنص على " هل تستفيد من الدورات التدريبية داخل المؤسسة " الاكثر تجانسا.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

- دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول بعد الالتزام التنظيمي

يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بعد الالتزام التنظيمي"

الجدول رقم (12): اتجاه افراد العينة نحو " بعد الالتزام التنظيمي "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نعم		احيانا		لا		رقم العبارة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0,774	2,57	%73,3	22	%10	03	%16,7	05	01	
0,733	2,59	%70	21	%13,3	04	%13,3	04	02	
0,434	2,87	%90	27	%06,7	02	%03,3	01	03	
0,615	2,63	%70	21	%23,3	07	%06,7	02	04	
0,819	2,47	%66,7	20	%13,3	04	%20	06	05	
0,403	2,90	%93,3	28	%03,3	01	%03,3	01	06	
0,610	2,80	%90	27			%10	03	07	
0,661	2,67	%76,7	23	%13,3	04	%10	03	08	
0,677	1,82	بعد الالتزام التنظيمي							

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

السؤال الاول: " أشعر بمتعة كبيرة أثناء ممارسة عملي في الشركة." نلاحظ من خلال الجدول ان 73,3% من افراد العينة يشعرون بالمتعة اثناء قيامهم بالعمل داخل المؤسسة ويرى 16,7% من افراد العينة انهم ان العمل الذي يقومون به روتيني وهو ما يجعلهم لايشعرون بالمتعة اثناء عملهم ويرى 10% من الافراد العينة انهم يشعرون احيانا بالمتعة اثناء قيامهم بالعمل داخل المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

السؤال الثاني: " تتطابق قيمي مع قيم الشركة التي أعمل بها " نلاحظ من خلال الجدول ان 70% من افراد العينة تتطابق قيمهم مع قيم الداخلية للمؤسسة وصرح 13,3% من افراد العينة ان قيمهم لا تتطابق مع قيم الداخلية للمؤسسة ويرى 13,3% انه يوجد بعض القيم التي تتطابق مع قيمهم.

السؤال الثالث: " أرغب في مضاعفة مجهودي لتحقيق أهداف المنظمة وقبولي لقيمتها." نلاحظ من خلال الجدول ان 90% من افراد العينة يبدولون مجهودات لتحقيق اهداف المنظمة بينما صرح 6,7% من افراد العينة انهم يبدولون في بعض الاحيان مجهودات اضافية للمساهمة في انجاز الاهداف المسطرة ويرى 3,3% من الافراد العينة انه يقوم بمهامهم فقط ولا يبدولون جهذ اضافي داخل المؤسسة.

السؤال الرابع: " أسعى لتلبية متطلبات الشركة حتى خارج أوقات العمل." نلاحظ من خلال الجدول ان 70% من افراد العينة يسعون الى تلبية متطلبات الشركة خارج اوقات العمل وصرح 23,3% من افراد العينة انهم يسعون الى القيام باعمال الشركة خارج اوقات العمل احيانا ويرى 6,7% من الافراد العينة لا يقومون باعمال خارج اوقات العمل لصالح المؤسسة.

السؤال الخامس: " أرغب بالبقاء في عملي مهما توفرت لي فرصا بديلة" نلاحظ من خلال الجدول ان 66,7% من افراد العينة يرغبون بالاستقرار في وظائفهم مهما توفرت لهم الفرصة وصرح 20% من افراد العينة ان لا يرغبون بالاستقرار في وظائفهم بصفة دائمة وانهم يرغبون في تغيير الوظائف عندما تتاح لهم الفرصة.

السؤال السادس: " ألتزم دائما بمواعيد العمل المحددة مع تنظيم أعمالي اليومية." نلاحظ من خلال الجدول ان غالبية افراد العينة (93,3%) يلتزمون دائما بمواعيد العمل ويحرصون على تنظيم اعمالهم اليومية.

السؤال السابع: " أحرص على تنفيذ أوامر وتعليمات المسؤولين و ألتزم بالأنظمة و اللوائح المتعلقة بالعمل." نلاحظ من خلال الجدول ان غالبية افراد العينة (90%) يلتزمون بتنفيذ الاوامر وتعليمات المسؤولين ويهتمون باللوائح المتعلقة بالعمل

السؤال الثامن: " ألتزم دائما بمواعيد العمل المحددة مع تنظيم أعمالي اليومية." نلاحظ من خلال الجدول ان غالبية افراد العينة اي مانسبته (76,7%) يلتزمون دائما بمواعيد العمل ويحرصون على تنظيم اعمالهم اليومية.

ونلاحظ من خلال قيم الجدول ان الانحراف المعياري لكل العبارات كان اقل من الواحد وهذا يدل على ان اجابات الافراد حول العبارات متجانسة وكانت العبارة رقم 06 والتي تنص على " ألتزم دائما بمواعيد العمل المحددة مع تنظيم أعمالي اليومية." الاكثر تجانسا.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

خلال هذ المحور سنحاول اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى معنوية 5%

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

للاجابة على السؤال السابق يمكن طرح الفرضيات التالية:

هل يوجد علاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE فرع غرداية

H_0-1 : لا يوجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

H_1-2 : يوجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

الجدول رقم(13) : معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
المتغير التابع : الالتزام التنظيمي	0,863 ^a	0,745	0.348

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0,863 ويعني ذلك أن العلاقة قوية وإيجابية بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي أي انه كلما زاد اهتمام مؤسسة ALFA PIP زاد مستوى الالتزام التنظيمي، و يفسر نظام الحوافز 13.7% من الالتزام التنظيمي بمؤسسة ALFA PIP وعليه يمكن القول: " يوجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

. اختبار الفرضيات الفرعية:

H_0-1 : لا يوجد علاقة ارتباط بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

H₁ -2 : يوجد علاقة ارتباط بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

H₀-3 : لا يوجد علاقة ارتباط بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

H₁ -4 : يوجد علاقة ارتباط بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

الجدول رقم(14) : مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	المكونات	
0,863**	Correlation	الحوافز المادية
0,000	SIG	
30	N	
0,737**	Correlation	الحوافز المعنوية
0,000	SIG	
30	N	
0,863**	Correlation	نظام الحوافز
0,000	SIG	
30	N	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول قيمة معامل الارتباط بين متغيري الدراسة بلغت 0,863 وهذا يدل على انه يوجد علاقة ارتباط قوية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي ومن خلال نفس الجدول يمكن القول ان اقوى علاقة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل نظام الحوافز مع الالتزام التنظيمي كانت مع بعد الحوافز المادية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

حيث بلغة قيمة معامل الارتباط 0,863 ويليه بعد الحوافز المعنوية بقيمة ارتباط قدرها 0,737. ونلاحظ من خلال الجدول ان القيم الاحتمالية SIG اقل من مستوى الدلالة 5%.

بناء على النتائج السابقة نستعرض نتائج العلاقة بين متغير نظام الحوافز وابعاده الحوافز المادي و المعنوية مع الالتزام التنظيمي كمايلي :

✓ نظام الحوافز المادية :توجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز المادي والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية .

✓ نظام الحوافز المعنوية: توجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

✓ نظام الحوافز: توجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية "

هل يوجد أثر لنظام الحوافز على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% بمؤسسة ALFA PIP فرع غرداية

للإجابة على السؤال السابق يمكن صياغة الفرضيات الاحصائية التالية:

H_0-5 : لا يوجد أثر لنظام الحوافز على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% بمؤسسة ALFA PIP فرع غرداية

H_1-6 : يوجد أثر لنظام الحوافز على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% بمؤسسة ALFA PIP فرع غرداية

الجدول رقم(15) : نتائج إختبار لفرضية الأثر (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	9,890	1	9,890	81,851	0,000

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

		0,121	28	3,383	الباقي
			29	13,273	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة فيشر بلغت 81,851 وهي أكبر من القيمة الجدولية وكانت القيمة الإحتمالية $\text{sig} = a 0.000$ وهي اقل من 0.05 وهو دليل على معنوية نموذج خط الانحدار الذي يمثل العلاقة بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (16): معاملات خط الإنحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,979	0,026		0,211	0,006	ثابت
0,000	9,047	0,863	0,109	0,990	الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال جدول رقم 16 نجد قيمة معامل الانحدار لنظام الحوافز قد بلغ $B=0.990$ وهو ذو تأثير معنوي لأن قيمة الاحتمالية $\text{SIG}=0.000$ اقل من مستوى المعنوية 5% وكانت قيمة الاختبار $T=9,047$ المصاحبة لمستوى المعنوية 5% أكبر من القيمة الجدولية وتفسر قيمة المعامل الانحدار 99% من التغيرات في الحاصل في الالتزام التنظيمي يعود سببه نظام الحوافز المعتمد من طرف مؤسسة بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. كما نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ومنه نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر لنظام الحوافز على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% بمؤسسة ALFA PIP فرع غرداية وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر لنظام الحوافز على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% بمؤسسة ALFA PIP فرع غرداية ".

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

$$Y = 0.006 + 0,990X$$

☒ معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$X = \text{نظام الحوافز}$$

$$Y = \text{الالتزام التنظيمي}$$

تعبّر المعادلة عن تأثير نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي بمؤسسة ALFA PIP، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل نظام الحوافز بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع نظام الحوافز بمقدار (0.990).

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIP فرع غرداية.

للإجابة على السؤال السابق يمكن صياغة الفرضيات الاحصائية التالية:

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى للخصائص

الشخصية والوظيفية بمؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIP فرع غرداية

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى للخصائص

الشخصية والوظيفية بمؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIP فرع غرداية

الجدول رقم (17) : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز حسب الخصائص

الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	إختبار T-test	0,042	دال
العمر	إختبار (ANOVA)	0,532	غير دال
المستوى الدراسي	إختبار (ANOVA)	0,636	غير دال
عدد سنوات العمل	إختبار (ANOVA)	0,863	غير دال

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

اولا : بالنسبة للجنس

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير الجنس

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية SIG قدرت بـ 0,042 وهي اقل من قيمة الدلالة 0.05 ومنه رفض فرضية العدم "عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير الجنس" وقبول الفرضية البديلة "وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير الجنس"

ثانيا : بالنسبة للعمر :

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير العمر.

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير العمر.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0,532 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 أي ومنه رفض فرضية البديلة القائلة بوجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير العمر وقبول الفرضية الصفرية "عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير العمر"

"ثالثا : المستوى التعليمي :

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0,636 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 ومنه رفض فرضية البديلة القائلة بوجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير المستوى التعليمي وقبول الفرضية الصفرية "عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير المستوى التعليمي"

رابعا: عدد سنوات العمل :

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

H₁ : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0,863 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0,05، أي ومنه رفض فرضية البديلة الفائلة بوجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير العمر وقبول الفرضية الصفرية "عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى لمتغير العمر

بالنسبة للمتغير التابع: الالتزام التنظيمي

هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIP فرع غرداية

للإجابة على السؤال السابق يمكن صياغة الفرضيات الاحصائية التالية:

H₀ : لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIP فرع غرداية

H₁ : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIP فرع غرداية

الجدول رقم (18) : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	إختبار T-test	0,053	غير دال
العمر	إختبار (ANOVA)	0,605	غير دال
المستوى التعليمي	إختبار (ANOVA)	0,690	غير دال
عدد سنوات الخدمة	إختبار (ANOVA)	0,787	غير دال

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

اولا: بالنسبة للجنس

H₀ : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية SIG قدرت بـ 0,053 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 ومنه رفض فرضية البديلة القائلة بوجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وقبول الفرضية الصفرية "عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس"

ثانياً : بالنسبة للعمر :

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0,605 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 أي ومنه رفض فرضية البديلة القائلة بوجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر وقبول الفرضية الصفرية "عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر"

"ثالثاً : المستوى التعليمي :

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

H_1 : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0,690 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 ومنه رفض فرضية البديلة القائلة بوجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي وقبول الفرضية الصفرية "عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي"

رابعاً : عدد سنوات العمل :

H_0 : لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

H₁ : توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0,787 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05، أي ومنه رفض فرضية البديلة القائلة بوجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر وقبول الفرضية الصفرية "عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة علاقة وأثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الانابيب ALFA PIP، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 30 موصفا، بهدف معرفة آرائهم وتوجهاتهم حول الموضوع. وقد توصلنا من بعد معالجة البيانات الى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الانابيب ALFA

PIP

✓ نظام الحوافز المادية: توجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز المادي والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية .

✓ نظام الحوافز المعنوية: توجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

✓ نظام الحوافز: توجد علاقة ارتباط قوية و طردية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة ALFA PIP فرع غرداية.

✓ يوجد أثر لنظام الحوافزالمادية على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% بمؤسسة ALFA PIP فرع غرداية

✓ لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية(العمر، المستوى التعليمي،سنوات الخدمة) بمؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIP ، وتوصلت الدراسة الى وجود فروق في اجابات الافراد حول نظام الحوافز تعزى لمتغير الجنس.

✓ لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية بمؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIP فرع غرداية

الخاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع الحوافز وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين ، يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل والوسائل التي تدفع الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن ، احدى دعائم العمل المؤسسي في بيئة عمل المنظمات المعاصرة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق كامل أهدافها ، فالحوافز هي مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية ،و من خلالها يستطيع الفرد تلبية حاجياته المادية والمعنوية ، بذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة وهي احدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ان للحوافز المادية أو المعنوية أثر كبير وواضح على الالتزام التنظيمي للعاملين بصفة خاصة وعلى أداء المؤسسة بصفة عامة ،ولا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها الا من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية والشفافية يؤدي الى رفع والارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ولا بد من العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء ليكون أكثر شفافية ويشارك به الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.

التوصيات:

في ختام هذا وبناء على الدراسة والنتائج التي تم التوصل اليها يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات ويمكن أن نذكرها على النحو التالي:

- تعديل وتطوير نظام الحوافز حتى يكون أكثر فعالية.
- زيادة المنح والمكافآت للعمال المثابرين والمنضبطين .
- تحسين الظروف المادية للعمال.
- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقا للأداء المتميز وليس للأقدمية أو الشهادة فقط.
- السعي على تشجيع العمل على روح المبادرة والابداع والابتكار لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الالتزام للمؤسسة.
- إقامة المؤسسة لحفلات خاصة لتكريم العمال المثابرين والمبدعين.

- إعطاء تصور دقيق وواضح لتطوير منظومة المكافئة في المؤسسة.

قائمة المراجع :

- عواد فتحي ، ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
- بوالشراش نور الدين ، الحوافز واداء العاملين في المؤسسات ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 .
- عبد الرحيم الهيثي ، ادارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 .
- منيف لكحل ، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم و نظريات ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، 2018 .
- سهيلة محمد العباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط2 ، دار وائل للنشر ، 2006 .
- داوود معمر ، مؤسسات الأعمال (الحوافز و الدوافع) ، دار الكتاب الحديث ، عنابة ، الجزائر 2006.
- محمد الصيروي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، ط1 ، 2006 .
- معاذ نجيب غريب ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، مجلد 35 ، العدد 39.
- الزغبي ، فايذة ، وعبيدات ، محمد ابراهيم ، أساسيات الادارة الحديثة ، دار المستقبل ، عمان ، الاردن ، 1997 .
- حامد حرفة ، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ، الدار العربية للموسوعات ، الطبعة الأولى 1980 .
- احمد تي ، أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بشركة المياة وحدة الوادي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 01 ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2021 .
- حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن ، 2009 .
- عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ،(مجلة تاريخ العلوم)العدد السادس ، جامعة بسكرة
- عبد الحميد المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، استاذ ادارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2007 .
- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ، محمد بن مترك آل شري القحطاني ، علم النفس التنظيمي والاداري ، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض ، ط1 ، 2008.
- فاروق عبده فليه ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2005 .
- محمد حسن محمود الغرباوي ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2014.

- تحليل العوضي القيسي ، المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي و الالتزام التنظيمي ، دار اليازوري العلمية ، 2019 .
- دليلي لحسن ، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة (مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية)، 2020.
- عبد الله محمد الوزر ، درجة الالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة محمد بن مسعود الاسلامية من وجهة نظرهم (مجلة العلوم التربوية ، العدد الاول ربيع الاخر 1432) ، قسم الادارة و التخطيط التربوي كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية .
- اسماعيل العمري ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنظمة ورقلة ، دراسة ميدانية بالمدرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة (مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية) ، العدد 28 ، 2017 .
- احمد عباس حمادي ، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين ، بحث استطلاعي لاراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان (مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية) العدد 94 ، المجلد 22 .
- رقاني شريفة ، الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين (دراسة ميدانية ببلدية رقان) تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والعلوم الاسلامية ، 2019-2020.

المذكرات :

- غازي حسن عودة الحلايبة ، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013.
- امين عزري ، دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2003 .
- عائشة عثمانية ، تونس مكوي ، مذكرة التحفيز و دوره في تطوير أداء العاملين ، جامعة يحي فارس المدية ، 2022 .
- عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2008 .
- الطاهر الوافي ، التحفيز وأداء الممرضين ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر 2012 .
- عائشة عثمانية ، تونس مكوي ، مذكرة التحفيز و دوره في تطوير أداء العاملين ، جامعة يحي فارس المدية ، 2022 .

- عبد العالي خبار، ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الأنايب مركز تقرت، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2018-2019 .
- نصر الدين فايزي ، الرضا الوظيفي وعلاقة بالالتزام التنظيمي ، (دراسة ميدانية على عمال مؤسسة طلبيات الوادي) مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2019-2020 .
- عبد الرحيم احثرب ، دور الالتزام التنظيمي في ضبط العلاقات الاجتماعية للعمل (دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بالوادي - نمودجا-) ، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - 2018-2019 .
- باعلي فتيحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الالتزام التنظيمي ، (دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ، للعمال الاجراء لولاية ، ادارار مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة احمد دراية ، ادارار ، 2018-2019 .
- الطيب حميدي ، القيادة الادارية و علاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الخدمانية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الاجراء وكالة الوادي) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، سنة الجامعية 2018-2019 .
- بوغر يغزة زهية ، اثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية جيجل (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير) تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل، 2016.

الملاحق :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي المحترم.

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الذي يدور حول:

أثر نظام الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة .

كما نحيطكم علما ان هذا الاستبيان يستخدم في اطار البحث العلمي .الرجاء منكم الاجابة بموضوعية مؤكداين لكم أن كافة البيانات الواردة في الاستمارة ستعامل بالسرية ولا تستخدم الا لاجراض العلمية للبحث .وفي الاخير تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام.

البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-السن : أقل من 30 من 30 إلى 40 أربعين فما فوق
- 3-المستوى التعليمي : ثانوي تقني جامعي
- 4-الخبرة : أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 أكثر من 10
- 5-ساعات العمل : 8 ساعات 12 ساعة أخرى

يتضمن هذا الجزء أسئلة حول " أثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي في المؤسسة" ضع علامة (*) امام الاجابة التي توافق رأيك

المحور الأول : نظام الحوافز

الحوافز المادية :

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
01	هل سبق لك وأن تحصلت على حوافز مادية من طرف مؤسستك			
02	هل أجرك يتوافق مع الجهد الذي تبذله في المؤسسة.			
03	هل أنت راضي عن الترقيات التي تقدمها المؤسسة.			
04	هل تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة.			
05	هل نظام العلاوات جيد داخل المؤسسة .			

06	هل تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية .		
07	هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعاملين.		
الحوافز المعنوية :			
01	هل تستفيد من الدورات التدريبية داخل المؤسسة .		
02	هل تحصلت على ترقية من طرف المؤسسة .		
03	هل تلعب الترقية دور في إبراز قدرات العاملين .		
04	هل تتلقى عبارات الشكر و الثناء عند قيامك بعمل مهم .		
05	هل يتم منحك شهادات تقديرية نظير ما تقوم به في المؤسسة .		
06	هل نظام تكافؤ الفرص متاح في المؤسسة .		
07	هل الأجهزة والمعدات التي تستخدمها في العمل جيدة و مناسبة.		

المحور الثاني : الإلتزام التنظيمي

	العبارات	نعم	لا	احيانا
01	أشعر بمتعة كبيرة أثناء ممارسة عملي في الشركة.			
02	تتطابق قلبي مع قيم الشركة التي أعمل بها			
03	أرغب في مضاعفة مجهودي لتحقيق أهداف المنظمة وقبولي لقيمها			
04	أسعى لتلبية متطلبات الشركة حتى خارج أوقات العمل .			
05	أرغب بالبقاء في عملي مهما توفرت لي فرصا بديلة .			
06	ألتزم دائما بمواعيد العمل المحددة مع تنظيم أعمالي اليومية .			
07	أحرص على تنفيذ أوامر وتعليمات المسؤولين و ألتزم بالأنظمة و اللوائح المتعلقة بالعمل .			
08	هل ترغب في إستمرار العلاقة التي قامت بينك وبين زملائك في المؤسسة .			

GEN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	24	80,0	80,0	80,0
انثى	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من اقل	1	3,3	3,3	3,3
	سنة 40 الى 30 من	22	73,3	73,3	76,7
	سنة 40 من اكثر	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

NIVO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
	تقني	5	16,7	16,7	26,7
	جامعي	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EXP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 إلى 05 من	17	56,7	56,7	56,7
	10 من اكثر	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	14

Correlations

		X1	X2	X	Y
X1	Pearson Correlation	1	,731**	,936**	,863**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	,731**	1	,924**	,737**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
X	Pearson Correlation	,936**	,924**	1	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
Y	Pearson Correlation	,863**	,737**	,863**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X	,104	30	,200*	,951	30	,176
YE	,100	30	,200*	,970	30	,543

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,863 ^a	,745	,736	,348

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,890	1	9,890	81,851	,000 ^b
	Residual	3,383	28	,121		
	Total	13,273	29			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,006	,211		-,026	,979
	X	,990	,109	,863	9,047	,000